

**IL PREZZO DI SOCRATE.
LA DIFFICILE ARTE DELLA SELEZIONE
DEL PERSONALE NELLE ORGANIZZAZIONI
A MOVENTE IDEALE ***

La selezione del personale è un processo molto delicato in ogni organizzazione. Nelle Organizzazioni a Movente Ideale (OMI) ¹, che sono realtà nate attorno ad una ben chiara *mission* o “vocazione”, saper attrarre le persone giuste è un’operazione decisiva per la qualità della crescita nel tempo dell’OMI, e in molti casi per la loro stessa sopravvivenza.

Il presente scritto va letto in continuità con un precedente studio comparso su questa stessa rivista (Bruni e Smerilli 2006), nel quale abbiamo esaminato le possibili “trappole” nelle quali possono precipitare le OMI a seguito di 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, membri spesso portatori di “vocazione” o di motivazione intrinseca. Resta comunque il fatto, vuoi per il pensionamento dei fondatori, vuoi per la perdita di alcuni soggetti-chiave dell’OMI (che magari cambiano lavoro), vuoi infine per il bisogno di assumere nuove persone per la crescita dell’organizzazione, che il momento della

* Gli autori ringraziano Benedetto Gui, Robert Sugden e Stefano Zamagni per alcuni preziosi commenti nella fase preparatoria della ricerca. Una precedente versione dello scritto è apparsa nella serie di *working-papers* di «Aiccon» (n. 36, 2006), dell’Università di Forlì.

¹ Un’espressione che si trova nella letteratura internazionale per indicare questo tipo di organizzazioni è *value-based organizations*. Specifichiamo poi che il nostro discorso può avere una valenza che va ben oltre le OMI: ci riferiamo comunque a queste ultime perché le dinamiche che affronteremo sono presenti in tali organizzazioni quasi allo stato puro, e quindi possono essere studiate con maggiore efficacia.

selezione di nuovi membri rappresenta una fase fisiologica di ogni organizzazione che abbia un ciclo di vita più lungo di quello dei propri fondatori.

In questo lavoro ci proponiamo di analizzare il fenomeno della selezione di nuovi membri (soci, manager, dipendenti) 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 di Atene, non accettava pagamenti per le sue lezioni perché le considerava parte della sua missione filosofica. Al tempo stesso, i “novelli Socrate” che vivono oggi in un’economia di mercato, hanno bisogno del salario per vivere: occorre quindi che l’OMI sappia immaginare una politica salariale che da una parte funga da “segnale” per attrarre “Socrate” che, sebbene abbia una vocazione, ha anche diritto ad una giusta remunerazione.

Nell’articolo precedente abbiamo affermato che non è necessario che *tutti* i membri di una OMI abbiano motivazioni intrinseche (che chiamiamo anche “vocazione”²) perché si realizzi un clima positivo e si crei nell’organizzazione una cultura cooperativa: è comunque necessario che almeno un *certo numero* di soggetti siano mossi da motivazioni intrinseche, i quali diventano poi capaci (se raggiungono una determinata “massa critica”) di attivare altri che pur non avendo una forte motivazione intrinseca, si comportano ugualmente in modo cooperativo, in base ad una dinamica di imitazione.

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

² In questo scritto utilizziamo le espressioni «vocazione» e «motivazioni intrinseche» come sinonimi. O, in altre parole, ipotizziamo che vocazione e motivazioni intrinseche siano due facce della stessa medaglia.

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 oggi presente in letteratura, offrendo, 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 nel supporre che i dirigenti della OMI siano interessati a selezionare soggetti con “vocazione”: *non solo* soggetti tecnicamente preparati e abili per svolgere una data funzione, ma persone che *oltre* ad essere preparate ³ *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 operatori ⁴ 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 un’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 riconosco-

³ Questa dimensione tecnica e oggettiva 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” potrebbe attuarsi solo tra quei soggetti che hanno già superato il test dell’adeguatezza professionale (Katz e Handy 1998, ad esempio, ipotizzano che l’organizzazione sottoponga *prima* i candidati ad un test per individuare la preparazione tecnica e l’abilità, e solo chi passa questo test accede alla seconda fase del processo di selezione, quello “vocationale”).

⁴ La OMI ideal-tipo che abbiamo in mente è una cooperativa o un’associazione di piccole dimensioni dove tutti i membri sono protagonisti in egual modo, al di là dei compiti che ciascuno svolge e del grado gerarchico, e cambiano nel corso del tempo.

no in esse proprio quel “di più” che magari non vedono in una struttura pubblica o in una impresa *for-profit*, che magari ha la stessa (o maggiore) qualità tecnica, ma che non ha questi aspetti più di tipo ideale o motivazionale.

Il nostro primo mattone teorico è rappresentato dal classico articolo *The market for Lemons* di George Akerlof – uno degli articoli di economia più influenti nel XX secolo –, scritto nel 1970, lo stesso anno del saggio di Hirschman che ci ha guidato 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 (quantità di oro o argento), ma con identico potere liberatorio (valore nominale): in questi casi avveniva che chi possedeva moneta meno buona (la “cattiva”) tendeva ad usarla per gli acquisti e circolava rapidamente (perché tutti volevano disfarsene) e, di conseguenza, spariva dal mercato la moneta “buona” (che veniva invece tenuta a casa)⁵.

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 e relazionale.

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 monete⁶.

⁵ Questa legge diventava operativa, ad esempio, in presenza di monete “tossate”, o quando in un momento di cambiamento istituzionale in uno Stato esistevano più monete a corso legale (Lira e Euro, ad esempio).

⁶ 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

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*, un esempio che riportiamo anche noi perché crediamo faciliti la comprensione anche del diverso 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% (0.5), 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 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 l'auto che sa di essere buona), mentre chi sa di avere un bidone correrà a vendere la sua auto, perché ottiene così una rendita netta di 100 (il prezzo di mercato [300], meno il valore della sua auto [200]). Da qui le immediate

incontrare nello scambio una moneta cattiva, non potendo "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 diversa dai fenomeni che interessavano ad Akerlof.

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) Chi cerca un'auto usata buona non riuscirà a trovarla nel mercato dell'usato, perché sarà 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 ⁷.

I risultati di Akerlof sono stati applicati ad un'infinità di situazioni diverse: dalle agenzie matrimoniali (il solo fatto di iscriversi ad un'agenzia matrimoniale "segnala" che si è persone di qualità – estetica o relazionale – bassa) alle assicurazioni (come faccio ad evitare che si assicurino contro il furto solo i soggetti più imprudenti?), al credito bancario, e al "mercato" ⁸ 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 a tutti un salario pari a 300 ⁹, la teoria di Akerlof ci dice che saranno solo i lavoratori "cattivi" a candidarsi per quel lavoro.

⁷ Questo meccanismo spiega, ad esempio, perché il prezzo di un'auto offerta nel mercato dell'usato diminuisce sensibilmente se solo pochi giorni dopo aver acquistato un'auto la rimetto in vendita, una perdita di valore di mercato che è normalmente molto maggiore del solo deterioramento od obsolescenza fisica dell'auto.

⁸ 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.

⁹ Sulla base della stima che se assumerà un lavoratore "buono" questi gli renderà 400 mentre se assume uno "cattivo" (meno preparato o volenteroso) questi gli renderà 200.

Ovviamente questo risultato non è un bel messaggio per la teoria economica. Infatti, poiché nella realtà le imprese spesso 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 troppo 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 imprese 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 (della 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) ¹⁰.

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 sono i lavoratori che hanno svolto lavoro volontario che vengono 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 molto in tali selezioni.

¹⁰ Nelle agenzie matrimoniali la "foto" è una sorta di garanzia.

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

Una prima teoria, molto diffusa e nota nella letteratura economica, riguarda la politica dei salari. Quando esiste asimmetria informativa, il datore di lavoro potrà pagare un salario *più alto* rispetto al valore atteso ¹¹, 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 400 ¹²), 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 un'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 degli 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, e non solo in queste.

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

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

Nel prossimo paragrafo vedremo alcune soluzioni che la teoria più recente offre in simili casi.

¹¹ È questa la nota teoria dei cosiddetti "salari di efficienza" (Weiss 1980).

¹² Qui, tecnicamente, 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, che ha l'organizzazione, di attrarre qualche lavoratore buono).

2. «PRENDI PIÙ SE PAGHI MENO»

Guardiamo ora da vicino alcuni di questi modelli che cercano di spiegare come può avvenire la selezione di personale con “vocazione”. L’idea base di tali modelli è la presenza di componenti non monetarie o immateriali tra gli obiettivi del lavoratore, modelli che ormai stanno entrando nella letteratura economica da qualche anno.

Immaginiamo che l’impresa ipotizzi che un buon candidato (una/o 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 candida¹⁴. In altre parole, potremmo affermare che la vocazione si traduca in una *ricompensa intrinseca* (non monetaria né materiale) che il soggetto ricava dallo svolgere quel determinato lavoro. Si ipotizza, quindi, che ogni 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, e zero alla “vocazione”).

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

¹⁴ In un linguaggio leggermente più formale potremmo dire che le preferenze del candidato 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 ricompense intrinseche, che ipotizziamo essere inversamente correlate col peso attribuito al salario. Un candidato “buono” (con motivazioni intrinseche) è qualcuno per il quale $(1-\alpha) > 0$.

1) i lavoratori motivati vanno oltre il loro dovere nello svolgere il proprio lavoro;

2) fanno un dato lavoro perché traggono piacere da quella data attività, e questo “piacere” compensa la differenza di salario.

Per queste ragioni, sempre secondo Heyes, un salario “troppo alto” può attrarre il tipo sbagliato di persona (senza “vocazione”). In situazioni di asimmetria informativa, dunque, offrire un salario più basso diventa, per l’impresa, uno strumento che spinge i candidati buoni ad autoselezionarsi: «ottiene più pagando meno».

Traiamo alcune prime conclusioni da questa prima famiglia di modelli di selezione di soggetti con vocazione:

a) se il salario offerto dalla OMI (che indichiamo con W^*) è minore di quello di mercato (pari a W), quando un lavoratore accetta un salario pari a W^* , il suo semplice comportamento (l’accettazione) indica di per sé che egli 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, W^* (essendo W^* minore di W), viene compensato dalla soddisfazione intrinseca che quel lavoro gli dà; il “*gap* remunerativo” viene cioè colmato dalla felicità di svolgere un lavoro “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 (quindi $W^*=W$), la politica salariale non gli fornisce 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”.

¹⁵ Nell’equazione della nota 14, il valore del parametro α sarebbe in questo caso pari ad 1.

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)¹⁷ – l'osservazione empirica degli 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 affatto stipendi ma rivolgersi solo a volontari¹⁸: la gratuità in questi casi selezionerebbe le persone migliori (come nel caso delle donazioni di sangue, dove il sangue donato è di qualità migliore di quello acquistato sul mercato)¹⁹.

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

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 rinunciare. 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 da sola 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”, già citati), 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.

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”.

¹⁹ Cf. il classico studio di Titmuss (1970). Frey (1997), ad esempio, cita 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). È 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*.

dei manager 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 alcune economiste rivolgono a tali teorie (Nelson 2005, Folbre e Nelson 2000, Folbre e Weisskopf 1998). Queste studioso sostengono che l'equivalenza "vocazione = sacrificio" è stata per molto tempo una copertura ideologica 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, occupazioni 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 un'indipendenza economica o che hanno 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. È 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*).

La struttura teorica dei modelli analizzati nel paragrafo precedente si basa su un'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* (e che si possano sommare²⁰). L'evidenza empirica ci fa però vedere che nella 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 the money* (1997) (uno studio dedicato interamente a questo tipo di situazioni) offre una grande 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, un'applicazione della legge di Gresham: la *moneta cattiva* (in questo caso gli incentivi materiali) *scaccia* (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 a questo "effetto spiazzamento" dagli psicologi. Secondo Deci e Ryan (1985, 2002), ad esempio, 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, e lo interpreta come un mezzo di "controllo" della sua azione e della sua libertà. L'intuizione sottostante è semplice. Le persone non sanno 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 crescere un figlio o di ascoltare un povero, loro risponderebbero, probabilmente: «non ne ho la più pallida idea». Stessa

²⁰ Cioè rappresentabili con una sommatoria.

risposta è quella che ascolteremmo da nostro figlio qualora gli chiedessimo 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 il ragazzo 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 somma di denaro per la loro attività, è molto probabile che i due considererebbero quel denaro come una svalutazione o un *dumping* del loro impegno (anche se la somma di denaro fosse molto alta). 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 incentivante 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’impossibilità ²³, di ritornare alla gratuità una volta che abbiamo iniziato a remunerare un volontario, senza che il benessere del lavoratore diminuisca ²⁴.

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*.

²² Le raccomandazioni pratiche di questa teoria per quanto riguarda la selezione del personale 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

Neanche queste conclusioni suggestive e importanti dei modelli con *crowding-out* motivazionale ci soddisfano però 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. CONCLUSIONE, DISCUSSIONE E UNA DOMANDA

Al termine di questa analisi dei meccanismi di selezione delle persone con vocazione (i moderni "Socrate"), una domanda cruciale resta ancora aperta: *perché la vocazione dovrebbe essere asso-*

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*. È, 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 medio (poiché ridusse le motivazioni intrinseche di una parte dei genitori), mentre la rimozione della multa non lo fece tornare indietro: in questo caso l'elasticità del lato rigido della curva ad angolo è addirittura zero.

ciata ad una disponibilità ad accettare uno stipendio più basso? Quale è la giustificazione teorica, nonché pratica, di questa ipotesi?

In realtà, l'ipotesi culturale e antropologica associata a questi modelli è l'antica e radicata idea (che risale almeno a Adam Smith²⁵) che la socialità genuina e le motivazioni intrinseche non siano compatibili con la normale dinamica economica, con il mercato, una visione che ispira anche i modelli "più eterodossi" che abbiamo esaminato, i quali inseriscono nel discorso elementi più sofisticati come la motivazione intrinseca. Alla luce di queste premesse antropologiche e culturali, se vuoi introdurre socialità genuina e vocazione nel mercato occorre "ridurre" da qualche parte la loro componente tipicamente economica, per lasciar così spazio alle motivazioni intrinseche. 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: *considerare la dimensione economica e quella genuina o vocazionale 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 il 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 G. Brennan (1996), che propone un modello in parte diverso: non suggerisce alle OMI di pagare meno, ma di comporre il salario in modo tale da renderlo relativamente più appetibile per chi ha la vocazione. Nell'esempio che fa circa i docenti universitari (che è l'oggetto del suo studio), egli nota che per indurre i candidati all'autoselezione è necessario offrire un salario più basso di quello di mercato, ma al tempo stesso colmare la differenza con forme di *fringe*

²⁵ Cf. su questo Bruni e Sugden (2007).

benefits (es. fondi di ricerca) che sono apprezzate in modo selettivo, cioè solo da chi ha la vocazione accademica.

Gli stessi Katz e Handy (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» (*ibid.*). Similmente, Brennan divide i potenziali candidati 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» (*ibid.*).

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 autoselezionarsi ²⁶.

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 autoselezionandosi? Nei professori universitari i fondi di ricerca (invece di maggiori stipendi) possono essere un buon strumento, ma in una cooperativa sociale, in una ONG, in una bottega del mondo, in un'azienda dell'Economia di Comunione, quali *fringe benefits* si possono utilizzare per selezionare "Socrate"?

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 compensino i minori salari, ma si aggiungano ad essi come strumenti di autoselezione ²⁷.

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

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. I bassi salari sono una questione di fatto non di teoria: il pericolo insito nei modelli del *paying less* consiste nel *legittimare teoricamente* una situazione di fatto iniqua, dovuta a carenza di fondi e di risorse.

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 l'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 “buono” di trovare l'organizzazione giusta.

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*, se la partecipazione alle decisioni d'impresa è partecipativa, 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 un'organizzazione o una comunità esprime idealità alte nella sua dinamica concreta attrae persone di qualità, e quando queste idealità vanno in crisi inizia ad attrarre persone “strane” (bidoni)? In realtà dovremmo onestamente concludere che quando un'organizzazione inizia a non attrarre più “Socrate” *già la sua crisi ideale è in uno stato avanzato* e, forse, è già troppo tardi per riportare la OMI alla situazione di partenza. 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 cultura complessiva di un'organizzazione che diventa il vero segnale di autoselezione per i nuovi candidati; e quando si presentano solo o troppi candidati “senza vocazione” (i novelli “sofisti”), ciò dice che è la cultura generale dell'organizzazione a non attrarre più: 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 una considerazione che può aiutare a prevenire tali fenomeni.

Infine, per concludere, 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 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 intraprenderlo), e l'atteggiamento verso il lavoro *ex-post* (una volta intrapreso). Per fare un esempio pensiamo, ancora, ad una cooperativa sociale. Nel selezionare i suoi manager occorre individuare la vocazione (ad esempio la dedizione ai soggetti svantaggiati) offrendo un salario più basso, oppure possiamo ipotizzare che *una volta* assunti questi dirigenti riconoscono che un obbligo di un buon lavoratore in quel settore è essere attento e disponibile verso le persone curate?

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 altrettanto 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 e cambia se inserita in organizzazioni vive e ideali, e sfiorisce, diventando nel tempo cinica e opportunistica, se cinica e triste è la cultura organizzativa nella quale si trova ad operare.

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 organizzativa, che sa creare "Socrate", tirando fuori da ciascuno il suo buon "daimon" ²⁸.

LUIGINO BRUNI E ALESSANDRA SMERILLI

²⁸ Dedicato a tutti coloro che con la loro vocazione hanno reso più ideali le loro organizzazioni; e a tutte le organizzazioni ideali che con le loro buone pratiche hanno fatto fiorire la vocazione dei loro membri.

BIBLIOGRAFIA

- G. Akerlof (1970), *The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism*, «The Quarterly Journal of Economics», vol. 84, n. 3, pp. 488-500.
- G. Akerlof (1982), *Labor Contracts as Partial Gift Exchange*, «The Quarterly Journal of Economics», 97, pp. 543-569.
- G. Brennan (1996), *Selection and the currency of reward*, in R. Goodin (ed.), *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 256-275.
- L. Bruni e A. Smerilli (2006), *Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica*, «Nuova Umanità», XXVIII (2006/3-4), n. 165-166, pp. 367-384.
- L. Bruni e R. Sugden (2007), *Fraternity. A moral understanding of market relations*, in corso di pubblicazione in *Philosophy of public affairs*.
- L. Bruni e S. Zamagni (2004), *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- E.L. Deci e R.M. Ryan (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Publishing Co., New York.
- E.L. Deci e R.M. Ryan (2002), *Handbook of self-determination research*, University of Rochester Press, Rochester, NY.
- N. Folbre e J.A. Nelson (2000), *For love or money – or both?*, «Journal of Economic Perspectives», 14, pp. 123-140.
- N. Folbre e E. Weisskopf (1998), *Did Father Know best? Families, markets, and the supply of caring labour*, «Economics, values, and organization», 1998, pp. 171-205, Cambridge University Press, Cambridge; New York-Melbourne.
- B. Frey (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- U. Gneezy e A. Rustichini (2000), *A Fine is a Price*, «Journal of Legal Studies», vol. XXIX, 1, part 1, pp. 1-18.
- S. Hargreaves Heap (2000), *Force of conservatism? How to incentivise the public sector*, «New economy», pp. 114-119.
- A. Heyes (2005), *The economics of vocation, or "Why is a badly-paid nurse a good nurse?"*, «Journal of Health Economics», 24, pp. 561-569.

- A. Hirschman (1982[1970]), *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- E. Katz e F. Handy (1998). *The wage differential between non-profit institutions and corporations: Getting more by paying less?*, «Journal of Comparative Economics», 26, pp. 246-261.
- J. Nelson (2005), *Interpersonal relations and economics: comments from a feminist perspective*, pp. 250-261, in B. Gui - R. Sugden (eds.), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- R.M. Titmuss (1970), *The Gift Relationship*, Allen and Unwin, London.
- A. Weiss (1980), *Job Queues and Layoff in Labour Market with Flexible Wages*, «The journal of political economy», vol. 88, n. 3, pp. 526-538.

CONTENTS

The selection of personnel is a very delicate process in every organization. In the Value-Based Organizations (VBO), which are realities born in the context of a clear mission or "vocation", the ability to attract the right persons is a decisive task for the quality of the development of the VBO over time, and in many cases for its very survival. In this study which represents the continuation of a previous study (Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica, NU XXVIII, 2006/3-4, 165-166, pp. 367-384) the Authors propose to analyze the phenomenon of selection of new members (partners, managers, employees) of the VBO. These organizations are interested in attracting persons (at least a certain number) who have the "vocation", who relive the role of "Socrates", allowing them to carry out their activity with the ideal motivation of VBO. What sort of political criteria are needed so as to avoid selecting the "wrong" persons? The study deals with this and other questions, offering interesting solutions not only for the VBO but for every organization which is interested in selecting "good" workers.