

Tra motivazione intrinseca ed economica

Un nuovo modello di relazioni industriali nelle cooperative sociali

Sara Depedri
Dipartimento di Economia
Università degli Studi di Trento
Via Inama 5
38100 Trento
sara.depedri@economia.unitn.it

1. Introduzione

Una parte significativa della ormai vasta letteratura sulle organizzazioni nonprofit ha cercato di indagare le specificità delle relazioni tra queste e i loro lavoratori. In generale, e indipendentemente dai paesi, questa letteratura ha mostrato, da una parte, livelli salariali più bassi di quelli dei lavoratori pubblici e talvolta di quelli occupati in imprese for-profit (specie se operanti in settori diversi da quelli in cui operano le nonprofit) e, dall'altra, livelli di soddisfazione dei lavoratori del nonprofit generalmente superiori a quelli degli altri lavoratori, soprattutto dei lavoratori del settore pubblico. Ovviamente, con differenze tra settori di attività e Paesi analizzati.

Più nello specifico, alcune ricerche hanno rilevato che i salari nelle organizzazioni nonprofit sono effettivamente inferiori a quelli erogati dalle altre tipologie organizzative (si veda ad esempio l'analisi empirica di Mirvis e Hackett, 1983, il contributo di Weisbrod, 1983 con analisi del settore legale), mentre altre, incentrate su specifici ed omogenei settori di attività, hanno rilevato che essi sono talvolta superiori a quelli dei lavoratori delle imprese for-profit (Almond e Kendall, 2000). Inoltre, i salari sono inferiori quando si analizzano le aree produttive in cui la presenza delle nonprofit è caratteristica (Borjas, Frech e Gisburg, 1983) e laddove la presenza dei volontari è significativa (Almond e Kendall, 2000b).

A questi più bassi livelli salariali non corrisponde, tuttavia, una generalizzata minor soddisfazione per il lavoro. Al contrario, molte ricerche dimostrano che la soddisfazione dei lavoratori delle organizzazioni nonprofit è spesso più alta di quella dei colleghi di altre tipologie organizzative (si veda Borzaga-Musella, 2003; Borzaga-Depedri, 2003). Queste evidenze empiriche persistono inoltre anche dopo che si è tenuto conto delle caratteristiche dei lavoratori e delle condizioni generali del mercato del lavoro.

Di questi risultati, che secondo la teoria economica classica rappresenterebbero un paradosso, sono state date diverse spiegazioni.

Dal punto di vista teorico è stato dimostrato che l'erogazione di bassi salari potrebbe essere un meccanismo efficiente per selezionare lavoratori intrinsecamente motivati, più attenti cioè alle caratteristiche socio-relazionali e non economiche del lavoro (Handy e Katz, 1998). I lavoratori delle nonprofit sarebbero inoltre più propensi a donare lavoro (Rose-Ackerman, 1996), guidati da preferenze altruistiche (Weisbrod, 1983), più attratti da guadagni di tipo psicologico, oltre che dalla particolare tipologia organizzativa e dal suo carattere sociale (Godderis, 1988).

Ciò spiegherebbe perché, a fronte di un mix di incentivi in cui il riconoscimento economico è basso, la soddisfazione dichiarata dai lavoratori è elevata. In altre parole, nella funzione di utilità del lavoratore entrerebbero una serie di incentivi e percezioni positive legate, ad esempio: i) all'intensità delle motivazioni intrinseche (in particolare dall'interesse per l'attività svolta o per il benessere degli utenti) e al coinvolgimento

nell'attività e nei processi decisionali (Michie e Sheehan, 1998); ii) allo sviluppo di relazioni positive (Borzaga-Depedri, 2006); iii) alla minor pressione che deriva dal lavoro (Mirvis e Hackett, 1983) e in generale alle migliori condizioni di lavoro (quali maggior flessibilità e autonomia); iv) alla maggior equità salariale e procedurale praticata da queste organizzazioni (Levine, 1991; Tortia, 2007).

Non è stata quindi individuata una sola o prevalente variabile esplicativa dei comportamenti e della soddisfazione dei lavoratori, ma un'ampia gamma di variabili, tutte significative nella maggior parte dei casi. In altri termini, gli approcci teorici ed empirici sino ad oggi sviluppati presentano il limite di non analizzare congiuntamente questi molteplici aspetti e quindi di non proporre una spiegazione organica della compresenza di remunerazioni più contenute e soddisfazione per il lavoro elevata.

Le cause di questa incompletezza sono da rintracciare, da un lato, nella scarsa disponibilità di dataset completi che raccolgano contemporaneamente informazioni sui vari aspetti del lavoro e, dall'altra, alla mancanza di tentativi di formalizzare modelli completi in grado di spiegare l'impatto delle varie determinanti della soddisfazione per il lavoro.

Un primo tentativo di analisi congiunta (seppur parziale) dei diversi aspetti del lavoro è stato proposto con una ricerca (si veda Borzaga, 2000) realizzata in Italia attraverso questionari rivolti a 2.060 lavoratori occupati nei servizi sociali. Tale indagine ha permesso di mostrare come la soddisfazione sia contemporaneamente influenzata da una pluralità di variabili. In particolare la ricerca ha messo in luce che la soddisfazione per il lavoro è influenzata positivamente sia dalla presenza di motivazioni intrinseche che da alcune caratteristiche del lavoro (tra cui soprattutto flessibilità, autonomia e possibilità di partecipazione) e dalla qualità delle relazioni con colleghi, utenti e superiori (cioè da quelli che potremmo definire "beni relazionali" consumabili sul lavoro), ma soprattutto dai livelli di giustizia o equità – distributiva e procedurale – percepita dagli stessi lavoratori.

In altri termini, da questa ricerca è emerso che non è tanto una specifica caratteristica del lavoro, diversa dal salario, ad influenzare positivamente la soddisfazione dei lavoratori delle organizzazioni nonprofit (e quindi l'impegno sul lavoro e la fedeltà all'organizzazione), ma piuttosto che tali organizzazioni, e in particolare le cooperative sociali, sembrano aver strutturato un modo di definire i rapporti di lavoro in cui una pluralità di fattori (motivazioni ed incentivi) concorre a strutturare le relazioni di lavoro e le rende coerenti alle caratteristiche dei servizi prodotti e dell'organizzazione. Una sorta di peculiare "modello di relazioni industriali", diverso da quello delle organizzazioni alternative, pubbliche e for-profit.

Il numero di osservazioni raccolte con questa prima ricerca non era tuttavia sufficiente a testare tale modello in modo soddisfacente e ha consigliato di realizzare ancora una volta analisi distinte per singole componenti o, al più, per alcune di esse (si vedano per l'analisi dei beni relazionali Borzaga e Depedri, 2007, per l'equità Tortia, 2007, per le determinanti dei salari Mosca, Musella e Pastore, 2007, per l'effort Mosca e Musella, 2003). Inoltre il fenomeno del nonprofit produttivo e in particolare della cooperazione sociale era ancora relativamente recente e quindi poteva verosimilmente contare su un bacino di lavoratori talmente motivati ed entusiasti da non consentire di trarre delle conclusioni definitive. E tantomeno di affermare che esso era riuscito a realizzare un modello di relazioni industriali veramente innovativo. Era infatti possibile obiettare che la crescita dimensionale delle organizzazioni, se vi fosse stata, le avrebbe costrette a rinunciare ad alcune caratteristiche del lavoro, quali autonomia e flessibilità, e che l'aumento della domanda di lavoro da parte delle stesse avrebbe velocemente esaurito il bacino di lavoratori motivati.

Per spingere l'analisi più a fondo e soprattutto per provare e testare l'esistenza di un modello originale e la sua capacità di durare oltre la fase pionieristica, si è quindi pensato di realizzare una seconda indagine, incentrata non più sui lavoratori dei servizi sociali, ma

su un campione rappresentativo di lavoratori della più innovativa forma organizzativa assunta dal nonprofit produttivo, quella della cooperazione sociale, nell'anno in cui il numero di occupati aveva superato le 240.000 unità (si veda l'ultimo censimento sulla cooperazione sociale, ISTAT, 2007).

Il presente volume raccoglie i primi risultati e le prime conclusioni raggiunte dalla ricerca, proprio con l'obiettivo di verificare le caratteristiche e la persistenza degli elementi che potrebbero comporre il nuovo modello di relazioni industriali o di relazioni di lavoro. L'analisi che segue permetterà quindi di fornire una verifica dei risultati cui era giunta la precedente ricerca e in particolare di capire se vi sono le condizioni per un modello di relazioni industriali basato non su una o poche caratteristiche, ma su una pluralità di aspetti tra loro collegati¹.

Per comprendere l'approccio che accomuna le letture dei dati ed evitare di cadere nei molti luoghi comuni tipici delle riflessioni sul mercato del lavoro, è utile far precedere la presentazione dei singoli contributi da alcune riflessioni di carattere generale. In particolare, risulta essenziale individuare, da un lato, le possibili motivazioni che guidano il comportamento e le preferenze dei lavoratori e, dall'altro, le specificità del settore in cui le cooperative sociali sono attive, cioè quello dei servizi sociali.

1. Le motivazioni delle scelte lavorative

Nel suo sforzo di ridurre all'essenziale le variabili esplicative dei comportamenti economici, l'analisi economica ci ha consegnato una visione dell'uomo e delle organizzazioni da esso create secondo la quale l'unico obiettivo perseguito è il vantaggio personale, tradotto in massimizzazione di sole variabili monetarie (il profitto per l'impresa, il guadagno per l'investitore, il salario per il lavoratore). In questa interpretazione dell'agire umano, le motivazioni diverse da quelle auto-interessate non sono prese in considerazione, o ad esse non è assegnata una rilevanza significativa. Si ritiene infatti che tali diverse motivazioni non siano in grado, né singolarmente né congiuntamente, di spiegare i comportamenti degli individui e comunque di mettere in discussione la rilevanza che questi assegnano al reddito monetario.

Queste assunzioni e la visione che ne deriva sono tuttavia sempre più frequentemente considerate riduttive, anche alla luce di nuove evidenze empiriche e sperimentali che hanno dimostrato la rilevanza delle motivazioni non-egoistiche (Fehr e Goette, 2000; Fehr e Falk, 1999; Fehr, Kirchsteiger e Riedl, 1998) e hanno smentito l'esistenza di una relazione diretta tra ricchezza e felicità (Blanchflower e Oswald, 2005) e, più nello specifico, mostrato al più una correlazione debole tra livello del salario e soddisfazione per il lavoro.

Da queste constatazioni ha preso avvio la ricerca di nuovi paradigmi interpretativi dell'azione sia delle organizzazioni che dei singoli agenti, capaci di includere motivazioni diverse dal mero perseguimento dell'auto-interesse. Senza entrare nel dettaglio dell'ormai vasta e ancora crescente letteratura sull'argomento, è possibile cercare di sintetizzare i principali risultati con specifico riferimento alle scelte lavorative degli individui e delle famiglie.

I primi lavori hanno articolato le motivazioni al lavoro (deCharms, 1968; Deci, 1975) suddividendo la componente estrinseca da quella intrinseca, dove la prima è riferita alle conseguenze materiali dell'attività lavorativa e ai benefici economici che da essa derivano (tipicamente il salario, ma non solo), mentre la motivazione intrinseca allude alla volontà

¹ Infatti le nonprofit religiose risultavano far leva soprattutto sulla capacità di ascolto e sull'impiego di forza lavoro con limitate alternative occupazionali e le nonprofit laiche su più alti livelli salariali e su una maggior autonomia.

di compiere l'azione esclusivamente per l'interesse e la soddisfazione personali che da essa si traggono². Rispetto a queste due componenti, grande interesse è stato posto all'effetto *crowding-out* (si veda Frey, 2005) ossia alla possibilità che un eccesso di motivazione estrinseca (ad esempio, un salario più elevato) causi una riduzione della motivazione intrinseca (ad esempio, dell'interesse personale e della volontarietà dell'azione), lasciando inalterato o addirittura facendo decrescere l'impegno sul lavoro. Questa analisi costituisce un primo interessante spunto di riflessione poiché lascia intravedere la possibilità che il salario entri nella funzione di scelta dell'individuo non più solo come una determinante positiva, ma anche con una componente negativa, intermediata da effetti distorsivi sulle altre motivazioni.

La semplice analisi delle motivazioni estrinseche ed intrinseche al lavoro risulta, tuttavia, ancora insufficiente a spiegare la molteplicità degli aspetti che influenzano le relazioni di lavoro e spiegano i comportamenti dei lavoratori. Un passo ulteriore verso una più completa comprensione del fenomeno è dato dal considerare due ulteriori importanti elementi: le preferenze sociali ed i processi organizzativi. A questi due concetti fa riferimento la teoria di Ben-Ner e Putterman (1998), secondo la quale l'agire degli individui viene contemporaneamente dettato da componenti auto-interessate (le cosiddette preferenze *self-regarding*), altruistiche (*other-regarding*) e di processo (o *process-regarding*). Le preferenze auto-interessate fanno esplicito riferimento alle motivazioni estrinseche ed intrinseche precedentemente individuate e vengono quindi soddisfatte, innanzitutto, in forma monetaria (il salario) o attraverso altri incentivi di carattere economico (ad esempio possibilità di crescita professionale e prospettive di carriera), ed in secondo luogo, attraverso il consumo di beni non materiali, ma di natura personale e psicologica. Rientrano in quest'ultima categoria la possibilità di instaurare nuove relazioni e di godere sul lavoro di relazioni soddisfacenti con colleghi, superiori ed utenti, che possono essere considerate una forma di soddisfacimento di motivazioni auto-interessate, una specie di "consumo sul lavoro" di beni relazionali.

Il concetto di preferenze altruistiche (*other-regarding* nell'accezione dei due autori) è invece strettamente correlato a quello di preferenze sociali. Si considera quindi non soltanto l'altruismo, come interesse per il benessere altrui, ma anche l'equità, intesa come benessere (o malessere) che si trae dalla giustizia (o diversità) di trattamento (anche salariale) degli individui, e la reciprocità, come comportamento corretto tenuto dai lavoratori nel momento in cui si sentono trattati in modo giusto³. Rispetto alle analisi delle relazioni di lavoro, le motivazioni altruistiche sono quelle che spingono il lavoratore a valutare se e quanto altri possono beneficiare del suo lavoro: più il lavoratore è altruista più valuterà, nella scelta, se lavorare, per chi e con quanto impegno, in base anche al beneficio diretto che ne possono trarre i clienti dell'organizzazione. Il lavoro volontario è un caso estremo dove le motivazioni altruistiche da sole (o quasi) sono sufficienti a far decidere di prestare la propria attività in un'organizzazione. Come osservato, tuttavia, rientra tra le preferenze sociali anche l'equità del trattamento salariale, e quindi la giustizia delle strutture salariali utilizzate dalla cooperativa e le differenze nel trattamento economico dei lavoratori (per età, titolo di studio, anzianità di servizio, in caso di discriminazioni di genere).

Infine, gli atteggiamenti *process-regarding* guardano al processo organizzativo, alle modalità con cui vengono realizzati i processi di carriera e trasmesse le informazioni, nonché all'organizzazione (anche in termini di flessibilità e autonomia) del lavoro.

² Per un'analisi più dettagliata delle motivazioni, si consideri invece la *Self-determination Theory* di Gagnè e Deci, 2005.

³ Ad approfondimento delle preferenze sociali si vedano, tra gli altri, Akerlof, 1984; Ben Ner e Putterman, 1998; Fehr e Schmidt, 2001.

Centrale è quindi il modo in cui si svolge l'attività lavorativa e secondo cui il lavoratore è inserito nell'attività. Tra queste motivazioni quella forse più citata è il coinvolgimento nei processi decisionali, relativi sia alle decisioni strategiche che all'organizzazione pratica del lavoro. In generale, la letteratura ha comunque fatto riferimento soprattutto alla completezza delle informazioni fornite ai lavoratori e alla trasparenza delle procedure, sviluppando il concetto di equità procedurale (Solari, 2003).

L'approccio di Ben-Ner e Putterman risulta completo nel valutare le componenti che possiamo definire di incentivazione (materiale e psicologica) del lavoratore e nel descrivere la complessità delle motivazioni dell'individuo. Esso non considera, invece, in modo esplicito la componente del controllo ed in particolare la possibilità di utilizzare questa leva come metodo alternativo all'incentivazione e al soddisfacimento delle preferenze dei lavoratori.

Supera in parte questo limite la teoria di Minkler (2004), che tenta di descrivere i possibili diversi schemi di incentivazione e punizione adottabili dalle organizzazioni, facendo riferimento a cinque elementi. I primi due elementi sono recuperati dall'analisi delle motivazioni al lavoro, e sono quindi costituiti dagli incentivi esterni (i classici benefici monetari), includendo tuttavia in questo caso anche i disincentivi all'opportunismo (come le minacce di licenziamento ed il controllo), e dalle motivazioni intrinseche (ampliando l'accezione con i concetti di lealtà e fiducia nell'organizzazione). Il terzo elemento esplicita la teoria sulle preferenze altruistiche e di processo nel concetto di *fairness*, suddiviso nelle citate componenti di equità distributiva e procedurale. A questi elementi si aggiungono le motivazioni morali, che derivano non soltanto dall'ambiente di lavoro, ma anche dalle predisposizioni naturali dell'individuo, dall'etica personale e dall'ambiente di vita (ad esempio dalle esperienze passate e dal fatto di essere più sensibili ed altruisti). Infine, la *peer pressure* tiene conto della presenza di norme sociali e valori condivisi dal gruppo di lavoro e di forme di controllo e pressione reciproca tra colleghi, ed estende quindi l'ambiente di lavoro ed il sistema di incentivi e disincentivi al rapporto con gli altri lavoratori.

Quest'ultima teoria, oltre a confermare la complessità delle relazioni di lavoro, dimostra innanzitutto come le diverse componenti spesso si sovrappongano e si intreccino, facendo emergere quindi numerose possibili interazioni tra motivazioni, incentivi e livelli di soddisfazione. In secondo luogo, essa introduce una nuova componente: l'influenza dell'ambiente di lavoro e delle relazioni con gli altri individui sulle motivazioni e sui comportamenti del lavoratore.

Ciò che si viene così ad affermare è che le motivazioni non sono solo parametri dati, ma possono variare nel tempo grazie anche alle politiche intraprese dall'organizzazione, al comportamento degli altri appartenenti al gruppo di lavoro o ai soggetti con cui il lavoratore interagisce, a processi di apprendimento e di maturazione dell'individuo. Il modello di relazioni industriali si configura quindi anche come un processo dinamico ed evolutivo con preferenze che diventano anche di tipo endogeno (si veda anche Bowles, 1998, 2004). La formalizzazione delle motivazioni degli individui deve quindi tenere presente che ci si trova non solo dinanzi a lavoratori diversamente motivati, ma anche a soggetti diversamente predisposti a modificare le proprie preferenze, ad apprendere dall'ambiente di lavoro e, in conclusione, a motivarsi.

Ecco che la complessità degli elementi in gioco (ossia la presenza di motivazioni intrinseche ed estrinseche, di preferenze sociali e di processo, di meccanismi di controllo e di apprendimento) genera diversità nelle scelte del lavoro, nel modo di concepirlo e di impegnarsi nel suo svolgimento. Generando la possibilità di costruire modelli diversi di relazioni industriali. Tra tali modelli quello classico, dove il salario è la variabile determinante della scelta di lavorare e dell'organizzazione in cui prestare l'attività e del

livello di impegno profuso, è solo uno di quelli possibili e non necessariamente quello più efficiente in attività e in forme organizzative diverse.

2. Le specificità dei servizi sociali

Illustrare dove operano le cooperative sociali, e quindi delineare le caratteristiche principali del settore dei servizi sociali e alla persona costituisce il secondo passo necessario a definire gli elementi in grado di descrivere le eventuali specificità delle relazioni industriali, intese come modo di concepire e organizzare il lavoro nel suo insieme. Visti in quest'ottica, i tratti distintivi del settore dei servizi alla persona sono: i) l'elevata asimmetria informativa nei rapporti tra i vari soggetti; ii) la particolare intensità della componente relazionale; iii) la natura collettiva e l'interesse sociale del servizio erogato.

Per quanto riguarda l'asimmetria informativa, oltre alle difficoltà di monitoraggio del servizio cui sono tipicamente esposti i clienti/utenti dell'organizzazione, sono consistenti e costose dal punto di vista economico anche le asimmetrie sull'operato dei lavoratori. In particolare, se come sostenuto dalla teoria economica classica i lavoratori (al pari degli altri soggetti) sono mossi solo da comportamenti egoistici, ed addirittura opportunistici, quando il principale non è in grado di monitorare le loro azioni, vi sarà una generale tendenza a ridurre l'impegno sul lavoro. Ciò è tanto più probabile laddove l'impegno non sia valutabile in termini quantitativi, ma solo o prevalentemente qualitativi. In tal caso, infatti, l'unico modo per incentivare il lavoratore a sviluppare un livello minimo di impegno è l'esercitare uno scrupoloso controllo sul suo operato, con conseguenti costi di monitoraggio tanto più elevati quanto più difficile è il ricorso a valutazioni oggettive. Funzionano meno, invece, i classici meccanismi di incentivazione economica, poiché non è possibile descrivere contratti completi o legati alla produttività e individuare quando deve scattare la punizione. In tale situazione di asimmetria e incompletezza, i costi del rapporto principale-agente possono essere ridotti soltanto attraverso meccanismi diversi (e meno costosi) di incentivazione, ovvero cercando di limitare l'opportunismo della controparte, 'convincendolo' ad un maggior impegno a parità (o in presenza di minori livelli) di incentivi economici offerti e di controllo esercitato. In conclusione, in presenza di asimmetria informativa elevata e di incapacità di incentivare ad esprimere un maggior *effort* attraverso premi salariali, il rischio è l'emergere di un mercato caratterizzato dall'offerta di salari minimi, cui corrisponde un livello minimo di *effort* erogato e la bassa qualità dei servizi erogati (come descritto in Borzaga e Musella, 2003).

Seconda peculiarità dei servizi sociali è la forte componente relazionale che caratterizza i rapporti sia con gli utenti dei servizi che con i colleghi e gli altri *stakeholder* dell'organizzazione. Le relazioni sono al contempo un meccanismo di trasmissione delle informazioni ed un elemento che definisce la qualità del servizio offerto. Sotto il primo profilo, una rete di relazioni completa permette di sviluppare maggiori e migliori conoscenze sulle preferenze degli altri (lavoratori ed utenti) e di adattare i comportamenti a tali necessità. In secondo luogo e soprattutto, le relazioni tra lavoratori ed utenti sono una componente determinante della qualità dei servizi. Come precedentemente osservato, le relazioni non sono descrivibili contrattualmente e necessitano di esser autonomamente fatte proprie da lavoratori, ai quali si richiede quindi particolare attenzione al cliente e alla cura degli aspetti intrinseco-relazionali dell'attività. Le relazioni possono tuttavia essere costose (in termini di impegno e tempo) e ciò fa sì che taluni individui (tipicamente i soggetti massimizzanti la propria esclusiva utilità economica) siano poco propensi ad investire in esse, senza che l'organizzazione possa adottare alcun incentivo economico per accrescere tale investimento.

Riguardo alla terza specificità del settore (la rilevanza collettiva o sociale dei beni prodotti), si deve tenere presente che i servizi realizzati sono tipicamente quelli considerati 'meritori' dalla collettività, come l'educazione, la salute e l'assistenza sociale, e quelli che producono esternalità positive significative (come nel caso dell'inserimento lavorativo o del sostegno di classi marginali di individui, ma anche come citato per l'educazione e la sanità). Non solo, quindi, l'organizzazione ha una *mission* sociale, ma il lavoro viene ad essere fattore centrale nel produrre esternalità e nel valorizzare le risorse a disposizione. Inoltre, le descritte esternalità vanno intese come benefici esterni non monetizzabili e contrattabili né sul mercato del prodotto, né su quello del lavoro; di conseguenza, se l'esternalità viene prodotta il lavoratore non ne otterrà nessun riconoscimento economico, ma se non verrà prodotta saranno le organizzazioni e gli utenti a perdere questo valore aggiunto.

E' quindi possibile affermare che i servizi sociali e molti servizi alla persona o alla collettività sono caratterizzati da multidimensionalità, nel senso che la valutazione delle performance organizzative deve essere realizzata non solo né prevalentemente in base al numero di utenti serviti (e quindi al puro aspetto quantitativo), né limitandosi a verificare la rapidità di risposta alla domanda, ma anche e soprattutto giudicando la qualità della prestazione. Intesa questa, a sua volta, come efficacia del servizio prestato (in termini di risultato della prestazione), come possibilità di ottenere dal servizio anche componenti relazionali ed intrinseche, come opportunità per sviluppare senso di fiducia e godere dell'interesse e dell'altruismo di coloro che offrono il servizio.

Se la performance è di tipo qualitativo, le organizzazioni dovranno realizzare opportuni meccanismi di controllo e di incentivazione dei lavoratori affinché conseguano i risultati attesi. Ma, come osservato nell'analisi dei punti precedenti, controllo ed incentivazione (economica e non) hanno scarsa efficacia e costi elevati, che crescono più la difficoltà di valutazione delle performance è elevata. Tali costi non sono, tuttavia, uguali per tutte le organizzazioni, poiché esse possiedono un diverso potenziale di incentivazione, una diversa attitudine nel trasmettere gli obiettivi organizzativi e le informazioni in generale, una diversa capacità di organizzare il lavoro e sfruttare le abilità degli individui, nonché diversi costi del controllo (che potranno essere sostenuti non soltanto dall'organizzazione, ma anche dai colleghi di lavoro nel caso, ad esempio, della *peer pressure*).

Ecco allora che l'efficienza organizzativa nella gestione delle risorse umane verrà diversamente raggiunta non solo a seconda delle caratteristiche del settore, ma anche in base alla forma proprietaria e organizzativa adottata. Anche all'interno dello stesso settore potranno esistere, quindi, modelli gestionali o modelli di relazioni industriali diversi a seconda delle capacità, delle caratteristiche e dei costi dell'organizzazione.

3. Un possibile incontro tra pluralità delle motivazioni e caratteristiche del settore

Dall'analisi sin qui svolta è possibile affermare che, di norma, i lavoratori sono motivati da una pluralità di incentivi, di tipo intrinseco ed estrinseco, ed i loro comportamenti sono dettati contemporaneamente da motivazioni e preferenze egoistiche ed altruistiche. Ciò significa che sia il vincolo di partecipazione al mercato del lavoro che il livello di *effort* scelto sono funzione di elementi anche e soprattutto diversi dal salario, che derivano dal mix di incentivi offerto dall'organizzazione, dalla predisposizione naturale verso preferenze sociali e motivazioni intrinseche e dall'influenza dell'ambiente di lavoro e delle norme sociali sui comportamenti dell'individuo. Nello stesso tempo, le organizzazioni hanno caratteristiche più o meno coerenti con le specificità del settore, vincoli dati dalla capacità di proporre alcuni incentivi e costi o inefficienze nel monitoraggio dell'attività. In

tale contesto, si può sostenere che le organizzazioni non possono incrementare l'impegno dei lavoratori e la loro fedeltà né soltanto né spesso prevalentemente attraverso il salario, ma devono saper rispondere alle esigenze psicologiche, relazionali e motivazionali degli individui tanto più quanto questi sono attratti da aspetti diversi dal salario.

Guardando infatti ai rischi di relazioni industriali basate solamente o prevalentemente sul salario come meccanismo di incentivazione, è possibile affermare che, qualora le cooperative sociali (e più in generale le organizzazioni del settore dei servizi alla persona) fondino i propri rapporti di lavoro esclusivamente (o prevalentemente) sulla componente economica, si avranno due possibili conseguenze negative. Innanzitutto, un salario elevato (o altri incentivi economici quale la stabilità del posto di lavoro) potrà selezionare anche e soprattutto lavoratori poco motivati dalla componente intrinseca e sociale del lavoro, con la conseguenza che essi saranno meno predisposti all'investimento in relazioni, al coinvolgimento, all'altruismo e all'interesse per il benessere altrui, e potrebbero risultare poco soddisfatti di un lavoro che richiede qualche impegno relazionale e elevato coinvolgimento⁴. In secondo luogo, incentivare anche in fase successiva prevalentemente o esclusivamente attraverso la componente salariale può portare ad una demotivazione dei lavoratori interessati agli aspetti intrinseci del lavoro (causando un effetto crowding-out o spiazzamento delle motivazioni intrinseche) e, di conseguenza, ad inefficienza, sottoinvestimento in qualità o a spreco di risorse.

Qual è allora una possibile soluzione in grado di portare all'incontro efficiente tra lavoratori ed organizzazioni? La risposta è rintracciabile nella stessa analisi delle motivazioni al lavoro: l'organizzazione può fare leva sulle motivazioni non economiche e proporre sistemi di incentivazione che combinino la componente salariale con gli aspetti intrinseco-relazionali. Un modo efficiente per far emergere la componente non-economica del lavoro è data, in particolare, dall'adozione di politiche di coinvolgimento dei lavoratori, volte a favorire l'autonomia e la creatività, a ridurre il controllo a favore dello sviluppo di fiducia e cooperazione, a garantire un contesto relazionale positivo. Se l'organizzazione riesce ad adottare queste politiche, essa può riuscire ad attrarre e fidelizzare i lavoratori, garantendo un livello di soddisfazione complessiva per il lavoro adeguato, anche se, per scelta o per necessità, offre livelli salariali contenuti. Questo può anzi diventare un modo per attrarre lavoratori non (o meno) interessati alla componente economica del lavoro e più attratti dalle motivazioni intrinseche. L'incontro tra organizzazioni dai risvolti sociali e lavoratori motivati permette di ridurre l'opportunismo e le difficoltà di monitoraggio, controllare i costi dell'incentivazione e, quale conseguenza, aumentare la produzione soprattutto in termini qualitativi.

Il risultato di questo modello di relazioni industriali può quindi costituire un equilibrio efficiente, pur in presenza dei descritti limiti e problemi del settore, con performance soggettive ed organizzative efficienti. Un equilibrio che dipende però da precise caratteristiche della organizzazione, tra cui anche una forma giuridica che garantisca contro la possibilità che proprietari e manager sfruttino i bassi salari offerti ai lavoratori.

In un simile contesto di relazioni industriali, si può sostenere che il salario non rappresenta più la variabile da cui dipendono tutte le decisioni e i comportamenti dei lavoratori, ma soltanto una di esse e non necessariamente la principale. Esso è considerato rilevante soprattutto nel decidere se accettare di lavorare nell'organizzazione e fino a quando. Sono invece gli aspetti non monetari ad essere assunti quali componenti in grado di influenzare la soddisfazione (utilità) del lavoratore, nonché il suo impegno e la sua fedeltà.

Riprendendo le osservazioni di Minkler, questo particolare modello di relazioni industriali può inoltre risultare efficiente anche in ottica dinamica, cioè oltre che nella fase della

⁴ Secondo i risultati della precedente ricerca sui lavoratori dei servizi sociali, questi sembrerebbero essere gli atteggiamenti di una parte significativa dei lavoratori impiegati in organizzazioni pubbliche.

selezione anche successivamente, perché è in grado di influenzare l'evoluzione delle motivazioni. L'organizzazione può infatti spronare il lavoratore ad accrescere le proprie motivazioni intrinseche e le proprie preferenze sociali ed altruistiche, innescando processi evolutivi delle preferenze, attraverso la creazione di un ambiente di lavoro e un gruppo di lavoro che trasmettano questi valori, basati su norme morali in linea con le motivazioni intrinseche e la natura altruistica dell'attività. In modo da internalizzare con il tempo la *mission* organizzativa e la natura sociale del lavoro⁵. Si può verificare, nel caso limite, un effetto *crowding-out* delle motivazioni auto-interessate che possono caratterizzare i lavoratori in entrata a favore delle componenti intrinseche ed altruistiche del lavoro.

Di conseguenza, le preferenze degli individui mutano, gli aspetti intrinseci dell'attività e dell'ambiente di lavoro divengono noti e l'equilibrio tra organizzazione e lavoratori diviene più stabile, anche nel lungo periodo. Con un incremento della soddisfazione e della fedeltà dei lavoratori e delle performance individuali ed organizzative.

4. Le conferme che emergono dalla nuova ricerca

Come dimostrano i contributi raccolti in questo numero della rivista, i dati della nuova ricerca confermano quanto fin qui teorizzato, ovvero la presenza di relazioni industriali nelle quali gli aspetti intrinseci del lavoro e le componenti motivazionali ed altruistiche dei lavoratori si conciliano con gli obiettivi e le caratteristiche del settore e delle organizzazioni. I risultati sono, inoltre, ancora più netti di quelli rilevati nella precedente ricerca (Borzaga, 2000), smentendo il timore che i fattori distintivi del lavoro nelle cooperative sociali fossero destinati a ridimensionarsi con l'aumento del loro numero e dei relativi occupati.

Trovano conferma innanzitutto la multidimensionalità della motivazione e degli elementi di soddisfazione dei lavoratori e la rilevanza che essi assegnano alle componenti non auto-interessate del lavoro. La presenza di lavoratori motivati, con atteggiamenti altruistici, interessati dalle componenti intrinseche del lavoro e orientati ad internalizzare la *mission* delle cooperative è confermata dal particolare mix di motivazioni all'ingresso nella cooperativa. I dati dimostrano inoltre che, ove possibile, le motivazioni intrinseche tendono ad aumentare con il permanere nell'organizzazione e che quindi sono effettivamente in essere processi evolutivi delle preferenze e processi di apprendimento. Evidente è anche la soddisfazione per gli aspetti intrinseci del lavoro e soprattutto per gli aspetti relazionali.

In secondo luogo, le politiche di gestione delle risorse umane poste in essere dalle cooperative sociali confermano l'importanza assegnata sia alle componenti professionali che personali dei lavoratori. I processi di selezione si basano soprattutto sulla individuazione delle caratteristiche professionali (titolo di studio ed esperienza lavorativa passata) e motivazionali dei lavoratori, mentre il salario raramente rappresenta la ragione principale della scelta dell'organizzazione, anche se risulta meno penalizzante che in passato. Rispetto alle retribuzioni rilevate nelle indagini precedenti, i livelli salariali sono effettivamente aumentati ed i lavoratori si dichiarano meno insoddisfatti per il salario che in passato. Ciò non significa che non esiste un problema di bassi salari, che i lavoratori segnalano però soprattutto in relazione alle necessità personali e familiari e al costo della vita. Ciò che va sottolineato è, piuttosto, che l'insoddisfazione per il salario non risulta

⁵ In altre parole, lo stimolo continuo alle relazioni, al coinvolgimento e allo sviluppo di autonomia e crescita personale oltre che professionale incrementano nel tempo l'incentivazione intrinseca; la vicinanza con altri lavoratori motivati, volontari e altri *stakeholder*, ma anche e soprattutto con gli utenti permettono l'internalizzazione della *mission* nelle preferenze degli individui; la presenza di norme sociali e condotte di comportamento coerenti pone in luce la componente altruistica degli individui; la conoscenza dell'ambiente di lavoro trasmette informazioni sulle procedure e le politiche organizzative coerenti possono accrescere la percezione di equità.

influenzare negativamente né la capacità delle cooperative sociali di attrarre i lavoratori di cui hanno bisogno, anche da altri settori, né la fedeltà all'organizzazione. Sotto quest'ultimo profilo, infatti, si rileva che ben l'80% dei lavoratori intende rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile.

Accanto al salario, ai lavoratori sono comunque offerti anche ulteriori incentivi estrinseci: la stabilità occupazionale, dato che il ricorso al lavoro atipico è limitato⁶ e funziona spesso da periodo di prova per lavoratori neo-assunti, ai quali sono poi offerte spesso possibilità di assunzione a tempo indeterminato; la formazione, che consente una crescita professionale continua ed una maggiore autonomia e creatività sul lavoro; la flessibilità dell'orario di lavoro, in grado di soddisfare soprattutto le lavoratrici visto che è utilizzata più come risposta ad esigenze dei lavoratori che come necessità organizzativa⁷.

La componente intrinseca del lavoro continua tuttavia ad essere l'elemento determinante. Essa si traduce in un elevato coinvolgimento tanto formale (la quasi totalità delle cooperative presenta lavoratori nella propria base sociale) quanto informale, attraverso l'inclusione nei processi decisionali. Elevata è la percezione di equità nei processi, nella trasparenza dei percorsi di carriera e nella comunicazione.

Insomma, l'ambiente lavorativo emerge come generalmente positivo, capace di soddisfare (seppur con alcuni ovvi limiti) le aspettative e le esigenze dei lavoratori. Tale soddisfazione è inoltre promotrice, oltre che della citata fedeltà, anche di impegno. Infatti, esso è ritenuto dai lavoratori generalmente elevato e ciò è confermato dalla disponibilità al lavoro straordinario.

I dati delle performance economiche delle cooperative sociali dimostrano, inoltre, che questo modello di relazioni industriali è generalmente efficiente. Innanzitutto, dal punto di vista economico-aziendale, visto che esso garantisce non solo bilanci generalmente in equilibrio, ma anche una certa capacità di accumulazione. In secondo luogo, da un punto di vista sociale, poiché grazie a questo modello di relazioni industriali si è riusciti a costruire un sistema di servizi sociali efficace e diffuso in un periodo di scarsità di risorse pubbliche e di intensificazione dei bisogni. Lo dimostrano, ancora una volta, i numeri: più di tre milioni e trecentomila erano infatti nel 2005 gli utenti del sistema della cooperazione sociale (Istat, 2007).

5. Conclusioni

Obiettivo di questa prima analisi dei dati della ricerca ICSI 2007 era quello di verificare se i livelli e le determinanti della soddisfazione dei lavoratori rilevati in precedenti ricerche risultavano confermati e se quindi fosse possibile cercare di individuare l'esistenza di un modello innovativo di relazioni industriali, tipico delle cooperative sociali, teoricamente sostenibile ed empiricamente confermato.

I risultati ottenuti confermano ampiamente le attese. La crescita del numero di cooperative operative e dei lavoratori in esse occupati, non solo non ha determinato un affievolimento delle peculiarità dei rapporti tra lavoratori e cooperative sociali emerse dalle ricerche precedenti. Anzi, dalla prima analisi dei dati queste peculiarità risultano rafforzate con riferimento a una pluralità di aspetti, tra cui in particolare la soddisfazione, l'equità percepita e la fedeltà.

⁶ Infatti più dell'80% degli occupati ha contratti di lavoro a tempo indeterminato. Percentuale peraltro confermata anche dai dati censuari (Istat, 2007). Riesce difficile, quindi, capire perché, nonostante tutte queste evidenze, si continui ad insistere su una percezione diffusa di forme di lavoro precarie nell'insieme delle cooperative sociali.

⁷ La maggior parte dei lavoratori a part-time ha infatti scelto volontariamente questa forma di lavoro.

Vi sono quindi elementi ed evidenze empiriche più che sufficienti per tentare di verificare se quello che emerge dall'indagine non possa essere considerato un vero e proprio modello di relazioni industriali, in grado di innovare il modo di concepire e strutturare l'organizzazione del lavoro in un settore, quello dei servizi sociali, particolarmente delicato e caratterizzato da una domanda in forte crescita.

All'individuazione di questo modello sarà dedicato il lavoro del gruppo di ricerca nei prossimi anni⁸, con due finalità. Innanzitutto, con l'obiettivo, più scientifico, di superare il modo di interpretare le motivazioni al lavoro e le relazioni industriali oggi prevalente, ma sempre meno capace di fornire un'interpretazione convincente della realtà. In secondo luogo, con l'obiettivo di accrescere, tra i responsabili delle cooperative sociali, il grado di consapevolezza del fatto che quello a cui in questi anni si è dato vita è un modello strutturato, coerente ed efficiente di gestione delle risorse umane e che esso va tutelato ed implementato. E' infatti soprattutto da esso che dipenderanno la tenuta e l'ulteriore sviluppo del settore dei servizi sociali nelle forme della cooperativa e dell'impresa sociale.

⁸ E' intenzione del gruppo di ricerca realizzare nel corso dei prossimi mesi una serie di approfondimenti sulle tematiche proposte e di pubblicare almeno parte dei risultati sul sito di ISSAN, alla pagina www.issan.info.

Bibliografia

- Almond S. e Kendall J. (2000), "Low Pay in the UK: The Case for a Three Sector Comparative Approach", *Civil Society Working Paper*, 6
- Almond e Kendall (2000b), "Paid-employment in the self-defined voluntary sector in the 1990s: An initial description of patterns and trends", *Civil Society Working Paper*, 7
- Ben Ner A. e Putterman (1998), *Economics, Values and Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge
- Blanchflower D.G. e Oswald A.J. (2005), "Happiness and the Human Development Index: the Paradox of Australia", NBER Working Papers, 11416
- Borjas G.J., Frech III H.E. e Gisburg P.B. (1983), "Property rights and wages: The case of nursing homes", *Journal of Human Resources*, 17 (2), pp.231-246
- Borzaga C. e Depedri S. (2006); "Interpersonal relations in the social services sector"
- Borzaga C. (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nel settore dei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, FIVOL, Roma
- Borzaga C. and Musella M. (2004), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: analisi teoriche e verifiche empiriche*, edizioni31, Trento
- Bowles S. (1998), "Endogenous Preferences: the cultural consequences of markets and other economic institutions", *Journal of Economic Literature*, vol. 36, 74-111.
- Bowles S. (2004), *Microeconomics: behaviour, institutions, and evolution*, Russell Sage Foundation, Princeton
- deCharms R. (1968), *Personal Causation*, Academic Press, New York
- Deci E. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York
- Deci E. and Ryan R. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, Plenum Press, New York
- Fehr E. e Goette L. (2000) "Do Workers work more if Wages are high? Evidence from a Randomized Field Experiment", IEW Working Paper No. 125
- Fehr E. e Falk A. (1999), "Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market", *Journal of Political Economy* 107, pp.106-134
- Fehr E., Kirchsteiger G. e Riedl A. (1998), "Gift Exchange and Reciprocity in Competitive Experimental Markets", *European Economic Review*, 42, pp.1-34
- Frey B. (2005), *Non solo per denaro*, Mondadori
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362
- Godderis J.H. (1988), "Compensating Differentials and Self-selection: An Application to Lawyers", *Journal of Political Economy*, 96 (2), pp.411-428
- Handy F. e Katz E. (1998), "The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?" *Journal of Comparative Economics*, 12 (2)
- ISTAT (12 ottobre 2007), *Le cooperative sociali in Italia, Anno 2005*, su www.istat.it
- Levine D.I. (1991), "Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion", *Journal of Economic Behaviours and Organizations*, 15, pp.237-255
- Michie J. e Sheehan M. (1998), "No Innovation Without Representation? An Analysis of Participation, Representatio, R&D and Innovation", *Economic Analyses*, London
- Minkler L. (2004), "Shirking and Motivations in Firms: Survey Evidence in Working Attitudes", *International Journal of Industrial Organization*, 22, pp.863-884
- Mirvis P.H. e Hackett E.J. (1983), "Work and Workforce Characteristics in the Nonprofit Sector", in *Monthly Labour Review*, 4, vol.106

- Mosca M., Musella M. e Pastore F. (2007). "Relational Goods, Monitoring and Non-Pecuniary Compensations in the Nonprofit Sector: The Case of the Italian Social Services", *Annals of public and cooperative economics*, vol. 78:1, pp. 57-86
- Mosca M. e Musella M. (2003), "Le relazioni tra salari, fairness ed Effort nelle Organizzazioni Non Profit", in: Borzaga C. e Musella M., *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit* (pp. 69-83), Edizioni 31
- Rose-Ackerman S. (1996), "Altruism, Non profits, and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, 34 (2), pp.701-728
- Solari (2003), "La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni nonprofit: contratto psicologico ed equità" in Borzaga C. e Musella M., *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit* (pp. 69-83), Edizioni 31
- Tortia E. (2007), "Worker Well-being and Perceived Fairness: Survey-based Findings from Italy", University of Trento, Department of Economics Working Paper
- Weisbrod B.A. (1983), *Nonprofit and Proprietary Sector Behavior: Wage Differentials Among Lawyers*, *Journal of Labor Economics*, vol. 1, no. 3, pp. 246-263.