

Stefano Bartolini
Università di Siena

Un lavoro stressante è il prezzo che dobbiamo pagare per la prosperità economica?

Se si gioca a guardie e ladri e tu fai la guardia, io farò il ladro
Giorgio fabbri

Esiste una cultura della stress. Questa cultura ci dice che lo stress è un modo di condurre le situazioni, guidare le persone, risolvere i problemi. Secondo questa cultura manifestare rispetto e gentilezza sono forme di debolezza. Ma far crescere il benessere di chi ci lavora è la chiave per far crescere l'azienda
Christian Boiron, presidente del Gruppo Boiron

1. Introduzione

Secondo la visione dominante nella teoria economica negli ultimi decenni lavorare è per gli individui una attività puramente strumentale: essi sacrificano tempo libero ed energia per ottenere un reddito. Di conseguenza se non sono spinti alla rinuncia di tempo ed energia gli individui tenderanno a sacrificarne il meno possibile. In altre parole far lavorare tanto e bene la gente significa far coincidere il lavorare bene con il loro interesse personale, il che si fa incentivandoli. Incentivarli significa stabilire un sistema di premi per chi lavora tanto e bene e/o punizioni per chi lavora poco e male. Questo deve essere basato su una qualche forma di controllo di come e quanto la gente lavora. Cioè nel gergo economico su una misurazione della performance di lavoro. Incentivare significa dunque stabilire un sistema di premi e punizioni connesso a dei controlli della performance.

Questa visione teorica si è trasformata in una pratica nell'ultimo quarto di secolo, determinando la evoluzione della organizzazione del lavoro. La bibbia delle 'ristrutturazioni', cioè le riforme della organizzazione d'impresa inaugurate dagli anni '80 nel capitalismo americano e poi diffuse in tutto l'occidente, recita: più incentivi, più stress, più competizione, più pressione, più controlli. Insomma, la ricetta per ottenere buone prestazioni di lavoro è spremere i lavoratori.

Parallelamente a questa evoluzione del lavoro all'interno delle imprese, in gran parte dell'occidente è stata progressivamente riformata la struttura stessa del mercato del lavoro rendendolo più flessibile, il che in sostanza significa rendere più facili i licenziamenti. Dunque tutto è andato nella direzione di un aumento della pressione sul mondo del lavoro.

Alla luce di queste considerazioni non dovrebbe risultare sorprendente che ogni inchiesta documenti che il lavoro costituisce fonte di pressione, fatica e stress per la maggior parte delle persone. Ma secondo la visione suddetta questo è il prezzo che dobbiamo pagare per la prosperità economica. Percorrere la strada di un maggior benessere sul lavoro attraverso un rilassamento degli incentivi, della pressione, dello stress, della competizione avrebbe effetti negativi sulla produttività. Forse ci renderebbe più soddisfatti del nostro lavoro ma anche meno produttivi indebolendo la competitività del sistema economico. In definitiva ci renderebbe più poveri. Insomma, ridurre la pressione e la competizione che sperimentiamo sul lavoro, ci renderebbe più propensi a battere la fiacca. Il sacrificio in termini di benessere sul lavoro è dunque visto come il prezzo da pagare per una elevata produttività. Stress, insoddisfazione, pressioni, tensioni, competizione, conflitti e relazioni difficili, lavori ripetitivi e noiosi sono l'altra faccia della medaglia di una elevata produttività, che è alla base di alti salari e di una florida economia.

Recentemente però si sta affermando in economia una teoria parzialmente diversa, inizialmente originata da studi di psicologia sociale. Questa teoria permette di individuare le condizioni sotto le quali gli incentivi hanno effetti positivi e sottolinea che se queste condizioni vengono a mancare gli incentivi possono avere effetti perversi ed indesiderati. Nel seguito che rielabora un capitolo di un mio libro in corso di pubblicazione (Manifesto per la felicità: come passare dalla società del ben-avere a quella del ben-essere, Baldini, Castoldi, Dalai) espongo i risultati e le implicazioni principali di questa teoria.

2. La teoria della sostituzione delle motivazioni.¹

Questa teoria comincia ad affermarsi negli anni '70. Ad es. il sociologo Titmuss (1970) sostenne che l'introduzione di incentivi monetari alla donazione del sangue avrebbe diminuito e non aumentato la disponibilità della gente a donare sangue. Parallelamente gli psicologi Deci e Ryan condussero esperimenti in cui proponevano a

¹ La denominazione in inglese di questa teoria è "motivations crowding out theory". Crowding out viene in genere tradotto con "spiazzamento". Preferisco usare il termine "sostituzione" perchè mi pare che descriva meglio il concetto

due gruppi di persone di giocare con i puzzles SOMA. Si tratta di cubi che possono comporre varie strutture geometriche. Un gruppo riceveva un compenso monetario per la partecipazione all'esperimento mentre l'altro gruppo non riceveva alcun compenso. Deci e Ryan osservarono che gli individui che non erano stati pagati si fermavano a giocare con il SOMA più a lungo di quelli che non lo erano stati, una volta che l'esperimento era terminato. Più recentemente Gneezy e Rustichini (2000) hanno mostrato che l'introduzione di multe a carico dei genitori che prelevano in ritardo i loro figli dagli asili alla fine della giornata, aumenta il numero di ritardi e non lo diminuisce. Inoltre una volta revocata l'introduzione delle multe il numero dei ritardi rimane stabilmente più alto del livello precedente alla loro introduzione.

Risultati di questo tipo, minano una assunzione di base della teoria economica, che gli incentivi economici ad un certo tipo di comportamento aumentino la disponibilità degli individui a quel comportamento. Questi risultati sono stati replicati in decine di studi su adulti e bambini, usando vari tipi di compensi, in varie sfere della vita sociale.

Una spiegazione di questi risultati è proposta dalla teoria della sostituzione delle motivazioni. Essa è basata sulla distinzione tra motivazioni estrinseche (o strumentali) e intrinseche (o non strumentali). Il concetto di motivazioni intrinseche fa riferimento a quelle attività che non ricevono alcuna gratificazione se non l'attività in sé. Le attività motivate intrinsecamente sono contrapposte a quelle motivate estrinsecamente, cioè a quelle attività che sono strumentali al raggiungimento di qualche altro scopo che non sia l'attività in sé. Ad es. una relazione di amicizia è motivata intrinsecamente mentre una relazione commerciale è motivata dall'obiettivo di un vantaggio economico. Dunque il termine "estrinseco" si riferisce a motivazioni esterne ad una attività mentre intrinseco fa riferimento a motivazioni interne.

La teoria della sostituzione delle motivazioni afferma che queste motivazioni non si sommano ma tendono a sostituirsi. Ad es. introdurre la motivazione del denaro per la donazione di sangue non si somma alla motivazione del senso civico o di solidarietà ma la sostituisce. Ecco perché l'offerta di sangue donato può diminuire se viene introdotto un compenso. Introdurre un compenso per giocare a SOMA non aumenta la disponibilità a giocare dovuta all'interesse intrinseco del gioco, la sostituisce. Introdurre multe a carico di chi preleva i figli in ritardo all'asilo non aumenta la disponibilità a contribuire al buon funzionamento dell'asilo, la sostituisce. Ecco perché i ritardi aumentano se viene introdotta una multa.

Deci e Ryan ritengono che il motivo per cui i compensi monetari minano le

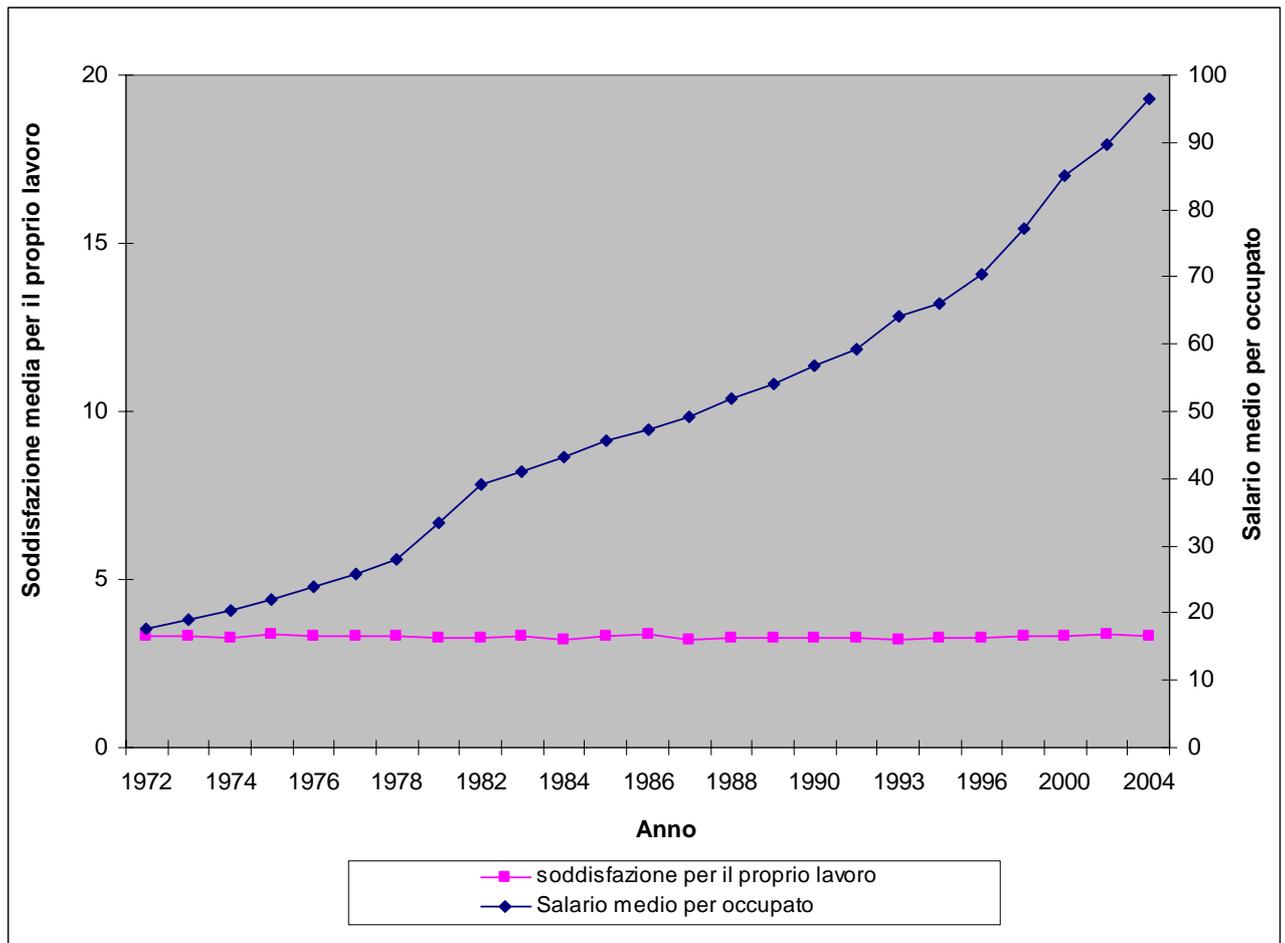
motivazioni intrinseche è che cambiano la percezione degli individui sul perchè fanno qualcosa. Fare qualcosa per divertimento o per senso civico è diverso dal farlo per soldi e le due motivazioni non possono essere sommate. Gli individui non sommano i “perché” - strumentali e non - delle loro azioni. Tendono a focalizzarsi su un perchè prevalente nel fare le cose.

La questione sottostante alla sostituzione delle motivazioni è il bisogno umano di dare un senso a ciò che si fa. Perchè motivare ciò che facciamo significa proprio dargli un senso. La sostituzione delle motivazioni chiarisce che l'organizzazione economica fornisce dei perchè, cioè dà risposte al nostro bisogno di senso, di spiegare perchè facciamo qualcosa. Fornendo alcuni perchè ne esclude altri.

3. La sorprendente stabilità della soddisfazione per il lavoro

Volgiamo adesso l'attenzione all'andamento nel tempo della soddisfazione che gli individui provano per il loro lavoro. Chiariremo in seguito in che modo questa questione sia legata a quella degli incentivi,

USA: soddisfazione media per il lavoro e salari medi, 1972-2004



Nota: I dati sulla soddisfazione per il proprio lavoro sono tratti dalla US General Social Survey e sono basati sulle risposte a domande del tipo: "tutto considerato quanto sei soddisfatto del tuo lavoro?". Sull'asse verticale di destra è riportato l'indice annuale dei salari medi per occupato (anno base = 2005). I dati sono tratti dall'OECD - Unit Labour Costs Annual Indicators e riguardano l'intera economia americana tra il 1972 e il 2004.

Il grafico mostra che nonostante un forte aumento dei salari la soddisfazione per il lavoro è rimasta sostanzialmente costante negli oltre 30 anni considerati. La stabilità della soddisfazione per il lavoro è sorprendente e deludente insieme per la teoria economica. Infatti secondo quest'ultima sarebbe lecito aspettarsi che la soddisfazione per il lavoro sia fortemente influenzata dal livello delle retribuzioni. Ma il potere d'acquisto di queste ultime è enormemente cresciuto negli ultimi 30 anni. Dunque se le retribuzioni sono cresciute, perchè la soddisfazione per il lavoro è rimasta sostanzialmente stabile? Che cosa determina la soddisfazione che gli individui provano per il loro lavoro? D'ora in poi per indicare questa sorprendente evidenza useremo l'etichetta di paradosso della soddisfazione per il lavoro.

4. Soddisfazione per il lavoro e motivazioni intrinseche

Una vasta mole di ricerche sulle determinanti della soddisfazione per il lavoro fornisce molte indicazioni per la spiegazione del paradosso precedente. Questi studi confermano che il livello del salario influenza positivamente il benessere sul lavoro ma indicano anche che molti altri fattori sono importanti. La lista di tali fattori, costituisce una conferma molto forte del fatto che i bisogni umani fondamentali oltrepassano la sfera materiale ed hanno molto a che fare con le motivazioni intrinseche

Infatti questi studi documentano la centralità dei bisogni relazionali. Essi mostrano che la qualità delle relazioni con i colleghi ha una importanza decisiva per la soddisfazione per il lavoro. La percezione della fiducia tra le persone con cui si lavora ha un impatto talmente grande da essere stimato pari a quello del 40 % del salario (Helliwell e Huang 2005). Inoltre il benessere sul lavoro aumenta quando le relazioni con i superiori sono percepite come improntate al rispetto, alla collaborazione ed al sostegno (Diener e Seligman 2004 e Warr 1999 per rassegne sull'argomento). I lavori più soddisfacenti sono quelli in cui lo stile di comunicazione dei dirigenti è improntato a questi criteri e i contatti interpersonali sono più frequenti.

Oltre ai fattori relazionali, la soddisfazione per il proprio lavoro aumenta con la percezione di controllo su di esso, con la opportunità di esprimere le proprie capacità e con la varietà dei compiti svolti. In sostanza ciò che conta per generare soddisfazione per il lavoro non è solo la soddisfazione che esso può fornire dei bisogni economici. Esso deve soddisfare anche un insieme di bisogni che sono strettamente connessi alle motivazioni intrinseche. Cioè quelli che gli psicologi sociali chiamano bisogni di relazionalità, autonomia e di auto-espressione. Invece il benessere sul lavoro diminuisce all'aumentare di tutto ciò che nel lavoro produce stress e sovraccarico.

5. Cosa dovremmo fare per migliorare la soddisfazione per il lavoro?

L'importanza dei bisogni di relazionalità, autonomia e auto-espressione mostrata dagli studi sulle determinanti del benessere sul lavoro indica che le motivazioni intrinseche sono una componente fondamentale del benessere.

Questo indica una ricetta chiara su cosa dovremmo fare per migliorare la soddisfazione per il lavoro. Quest'ultimo dovrebbe divenire più interessante, meno stressante, percepito come dotato di un senso e come mezzo per la costruzione di relazioni e contatti sociali. Le strade da battere per ottenere questi risultati sono quattro:

i) Ridisegnare il contenuto dei processi di lavoro in modo da renderli più interessanti. Ad es. Griffin (1991) in un esperimento di "work re-design" ha cambiato i compiti di impiegati

bancari in modo da renderli più interessanti e gratificanti da un punto di vista professionale. Il benessere sul lavoro è aumentato nel breve termine. Anche la produttività ha mostrato un aumento, anche se in un arco di tempo più lungo (due anni). La relazione tra soddisfazione per il lavoro e produttività verrà discussa nel prossimo par.. In generale la tendenza secolare alla parcellizzazione del lavoro andrebbe limitata. Questa tendenza ha giocato un enorme ruolo nell'aumento storico di produttività degli ultimi due secoli ed è inestricabilmente connessa all'avvento della società industriale. Oltre che più produttivo, la parcellizzazione rende il lavoro più misurabile e quindi più incentivabile. Ma lo rende anche meno interessante. Non ci sono solo benefici in queste scelte di parcellizzazione, ci sono anche costi ed essi andrebbero considerati

ii) Aumentare il grado di discrezionalità ed autonomia dei lavoratori

iii) Ridurre ciò che nella organizzazione del lavoro produce stress: pressione, controlli, incentivi

iv) Aumentare la compatibilità tra il lavoro ed altre sfere della vita. Politiche per la flessibilità degli orari, facilitazioni per tenere i bambini vicino al luogo di lavoro, facilitazioni per lo svolgimento del lavoro a casa, incremento dei permessi per motivi familiari o di studio

v) Migliorare il contenuto relazionale della vita lavorativa. La cultura d'impresa dovrebbe divenire consapevole dell'importanza fondamentale della qualità delle relazioni tra colleghi e tra individui in posizioni differenti nella gerarchia d'impresa. La formazione dei dirigenti dovrebbe includere gli aspetti relazionali come la consapevolezza dell'importanza di un corretto apprezzamento del lavoro altrui e di rapporti improntati al rispetto. Inoltre la formazione di amicizie sul lavoro dovrebbe essere facilitata. Invece a partire dagli anni '80 si sono progressivamente formate generazioni di managers allevati nel Vangelo dello spremere il più possibile il lavoro.

6. Più felici ma meno produttivi?

Nei par. che seguono viene affrontata la seguente domanda: in che misura percorrere la strada di un maggior benessere sul lavoro attraverso un rilassamento degli incentivi, della pressione, dello stress, della competizione può avere effetti negativi sulla produttività? Come detto la teoria economica dominante negli ultimi 30 anni conclude che l'esito sarebbe proprio questo.

In questo par. esamino l'evidenza empirica sull'argomento. Tale evidenza sembra degradare questa convinzione al rango di superstizione. Infatti, i lavoratori che

sperimentano un maggior benessere sono più, e non meno produttivi. Una vasta mole di studi in psicologia delle organizzazioni mette in luce che aspetti importanti della produttività sono fortemente correlati al benessere sul lavoro.

Ad es. gli studi sulla c.d. cittadinanza organizzativa, cioè la capacità di cooperazione con gli altri e con l'organizzazione in cui si lavora in modi che non sono strettamente connessi ai compiti assegnati (e sulla assenza di cattiva cittadinanza come ad es. i furti sul lavoro) mostrano che essa è positivamente correlata al benessere sul lavoro (Borman et al. 2001, Organ e Ryan 1995, Miles et al. 2002), alle emozioni positive sul lavoro (Barrick e Mount 1993, Deluga e Mason 2000, George 1990, George e Brief 1992) e addirittura al buon umore (George 1995, Miner 2001).

Molti aspetti della prestazione sono correlati al benessere sul lavoro. I lavoratori più soddisfatti sono più pratici, collaborativi ed amichevoli (Bateman e Organ 1983), cambiano meno frequentemente lavoro, si assentano di meno, sono più puntuali e disposti ad aiutare i colleghi (Spector 1997). Secondo Judge et al. (2001) la soddisfazione per il lavoro predice l'assenteismo e il turnover. Questa correlazione è più forte in lavori relativamente complessi. Il benessere dei lavoratori predice anche la soddisfazione dei clienti. Ad es. Harter et al. (2002) mostrano che la felicità dei lavoratori predice la fedeltà dei clienti nel settore della vendita al dettaglio, con largo impatto sui profitti.

7. I limiti degli incentivi

Ciò che si intende in economia per fornire un incentivo è connettere la remunerazione di un lavoro ad una qualche misura della qualità o quantità della prestazione. Per fare ciò la qualità o quantità della prestazione deve essere innanzitutto misurata, il che implica controllarla. Dunque un aumento degli incentivi significa un aumento della parte della remunerazione connessa a qualche misura della prestazione e/o a un aumento dei controlli.

In tema di organizzazione del lavoro il messaggio inviato dalla teoria economica dominante (si veda ad es. Milgrom e Roberts) è: ciò che è desiderabile è la massima estensione possibile degli incentivi. Dal punto di vista di tale teoria il problema è che la possibilità di estendere gli incentivi incontra dei limiti. Infatti non tutti gli aspetti della prestazione di lavoro sono facilmente misurabili. Il problema nasce dal fatto che il lavoro umano è una attività spesso molto complessa che coinvolge aspetti difficili da osservare o da valutare. Di norma si riesce solo a misurarne alcuni. Di conseguenza l'incentivazione riguarda solo gli aspetti misurabili e lascia fuori gli altri. Si noti che il problema riguarda

ogni genere di lavoratore dipendente, dall'operaio al manager super-pagato.

Ad es. la cooperazione tra i lavoratori è un aspetto tipicamente molto difficile da misurare. Questo problema è ben noto ed occupa un posto importante nella storia contemporanea dell'impresa. Un es. di scuola è quello di Salomon Brothers. Si tratta di una delle maggiori banche d'investimento del mondo. Essa è un celebre es. di una tradizione di sistemi di retribuzione fortemente incentivanti e di una cultura d'impresa fortemente competitiva. I sistemi di pagamento basati su una forte incentivazione avevano però dato luogo ad una serie di problemi, riconducibili alla mancata cooperazione tra i dipendenti. Negli anni '80 per ovviare a questi problemi fu richiesta una autorevole consulenza, che propose di modificare il sistema di incentivazione introducendo una innovazione che si sarebbe diffusa a tutte le grandi imprese del pianeta: le stock options. Si tratta in pratica di corrispondere al manager una parte della retribuzione in azioni della impresa in cui si lavora, in modo da favorire l'identificazione dell'interesse personale con quello generale della impresa.

Questa soluzione appariva del tutto naturale perchè rispondeva alla logica della estensione della incentivazione. Nell'ottica degli economisti il problema era che il sistema di incentivazione era incompleto. Incentivava cioè solo gli aspetti della prestazione di lavoro dipendenti dallo sforzo individuale ma non quelli dipendenti dalla cooperazione.

È interessante notare che la storia delle stock options non ha un lieto fine. Il finale della storia infatti è costituito dalla ondata di fallimenti che ha colpito il capitalismo americano agli inizi del nuovo millennio. Infatti questi improvvisi fallimenti hanno riguardato alcune mega-imprese (Enron, World.com, ecc.) dai bilanci apparentemente sanissimi, ed anzi largamente raccomandate come investimento dai consulenti finanziari. Dopo il fallimento si è scoperto che i bilanci erano stati largamente ed ingegnosamente "bolliti" per far apparire florida la situazione di imprese in difficoltà. Alla base del vasto impiego di risorse di ingegno profuse allo scopo c'è l'incentivo perverso fornito dalle stock options. Infatti il bilancio è uno strumento fondamentale con cui il mercato azionario stabilisce il valore dei titoli: più sono solide e rosee le prospettive di profitto desumibili dal bilancio, più alto è il valore delle azioni. In queste condizioni le stock options avevano moltiplicato gli incentivi a cucinare il bilancio. Esse avevano trasformato i bilanci in un modo di far salire il corso dei titoli, aumentando il valore dei compensi dei managers.

Alla luce del finale della storia, l'invenzione delle stock options suona un po' come la consegna alla volpe delle chiavi del pollaio. Naturalmente alla radice di questo finale c'è un altro problema di misurabilità della prestazione. La redazione di bilanci veritieri è uno

degli aspetti della qualità della performance di un manager, ma esso è appunto di assai difficile misurazione. Di regola la verifica della veridicità avviene solo a disastro avvenuto. Questo finale della storia dimostra i limiti che gli incentivi incontrano nel funzionare bene in assenza di una perfetta misurabilità. Il mondo fatato in cui gli incentivi funzionano bene è un mondo in cui il prodotto del lavoro è facilmente misurabile. Nel mondo reale - che fatato non è - le terapie in termini di estensione degli incentivi possono risultare peggiori del male che si intendeva curare.

8. Meno incentivi uguale meno produttività?

Gli studi sulla sostituzione delle motivazioni intrinseche nel lavoro suggeriscono che l'efficienza della prestazione di lavoro può essere promossa percorrendo strade diverse dalla estensione degli incentivi. Certi aspetti della prestazione di lavoro potrebbero funzionare male non solo perchè non è possibile misurarli e quindi incentivarli, ma proprio perchè altri aspetti della prestazione sono misurati ed incentivati.

Un celebre es. illustra questo punto in modo didascalico. Il caso è quello di una bambina che segue un corso di violino con interesse e profitto (Deci e Flaste 1995). A un certo punto del corso di violino vengono introdotte delle "gold stars", un premio simbolico che viene attribuito a chi passa un certo ammontare di tempo facendo pratica. Il risultato dell'incentivo è che la bambina perde ogni interesse a provare pezzi nuovi e difficili. Invece di migliorare le sue capacità lo scopo diviene passare più tempo possibile suonando e quindi si concentra su pezzi facili e ben conosciuti. Nonostante l'incentivo sia simbolico l'enfasi che esso pone sul tempo passato suonando, oscura quello che era prima lo scopo della bambina: sperimentare ed apprendere.

Questo tipo di esempi hanno profonde implicazioni per l'organizzazione del lavoro, che sono stati esplorati da psicologi ed economisti in una gran mole di esperimenti in cui viene chiesto agli individui di svolgere certi compiti sotto una varietà di condizioni e di incentivi. I risultati sono che gli incentivi minano le motivazioni intrinseche in modo rilevante, quando i compiti svolti sono interessanti in una qualche misura (per una rassegna si veda Frey e Jegen 2001, Deci, Koestner e Ryan 1999).

Anche gli studi sul campo (cioè su imprese reali) conducono alle stesse conclusioni. In un celebre studio condotto su un vasto campione di imprese olandesi, Barkema (1995) mostra che gli incentivi, sotto forma di controlli sui managers, sono efficaci nel promuovere i loro sforzi nel lavoro ma non nel caso in cui la relazione con la proprietà sia di tipo personale. In quest'ultimo caso la motivazione intrinseca fornita dalla relazione rende

superflui i controlli. Austin e Gittel 1999 mostrano che nelle compagnie aeree gli incentivi alla puntualità, provocano una significativa sostituzione delle motivazioni. I ritardi del personale sono un grosso problema per le compagnie aeree perchè provocano ritardi nei voli. Lo studio mostra che l'attribuzione più esatta possibile del ritardo al singolo dipendente è negativamente correlata alla puntualità. La compagnia con meno ritardi era quella che usava il termine "ritardo dell'equipaggio" (team delay), per indicare la causa del ritardo del volo.

Dunque un aumento degli incentivi può produrre perdite di produttività (specialmente nel lungo periodo). Gli incentivi tendono a sostituire le motivazioni intrinseche che sono importantissime per aspetti generalmente rilevanti della prestazione di lavoro. Questo effetto tende ad essere più forte al crescere dell'interesse intrinseco del lavoro. La questione va molto al di là dei casi estremi. La maggior parte dei lavori hanno un contenuto in cui la persona esprime qualcosa di sé. Gli studi sull'argomento mostrano che la gente trova elementi di interesse nel proprio lavoro, persino in lavori apparentemente non gratificanti (Csikszentmihalyi 1997). Questi elementi di interesse tendono ad essere distrutti da un uso eccessivo degli incentivi.

9. Conclusione: capitalismo e motivazioni intrinseche

Gli incentivi economici hanno buone possibilità di funzionare bene in almeno due condizioni: quando la performance sia ragionevolmente misurabile e quando il lavoro sia talmente privo di interesse da comportare una assenza pratica delle motivazioni intrinseche. Al venir meno di queste condizioni gli incentivi tendono a minare le motivazioni intrinseche, spostando la performance solo su ciò che viene misurato a discapito della qualità di ciò che non è misurabile.

Esistono casi estremi, cioè lavori che sommano ad un grado elevato entrambe le caratteristiche, scarsa misurabilità e forte componente intrinseca. Ma ciò che è rilevante è il fatto che queste caratteristiche sono presenti - in misura variabile - in quasi tutti i lavori. Le difficoltà di misurazione sono la regola e non l'eccezione nel lavoro umano ed in genere esso ha - almeno in parte - un contenuto intrinsecamente motivante.

Il messaggio che questi studi inviano non è che sia possibile costruire una economia del tutto priva di incentivi: non basta la concessione di fiducia per rendere qualcuno affidabile, specialmente se deve fare una cosa che non gli piace per niente. Dunque gli incentivi sono importanti. Il messaggio è invece che è illusoria la prospettiva, diffusasi nelle teoria e nella pratica economica nell'ultimo quarto di secolo, di affidare

interamente l'efficienza del lavoro alla estensione della incentivazione. Le ricerche qui discusse sembrano ridimensionare questa prospettiva, relegando la sua validità a casi particolari. Nel caso generale niente può sostituire completamente le motivazioni intrinseche come il senso di responsabilità, la coscienza professionale, la consapevolezza del proprio ruolo.

Nessuna economia può funzionare facendo leva solo sul vantaggio personale. Nemmeno il capitalismo, cioè il sistema economico che poggia più largamente sull'interesse personale, può funzionare bene senza una base di motivazioni intrinseche come certe forme di etica degli affari, del lavoro, professionale, ecc.. Per lavorare bene è importante sentirsi trattati bene, valorizzati nelle proprie competenze, sentire che il proprio senso di giustizia viene rispettato, che quello che si fa aiuta la crescita personale, che si è degni di fiducia, e che si può avere fiducia nelle persone con cui lavora.

La proposta qui contenuta è quella di invertire la tendenza della organizzazione del lavoro dell'ultimo quarto di secolo. Non siamo andati nella direzione giusta. La bibbia delle 'ristrutturazioni', cioè le riforme della organizzazione d'impresa inaugurate dagli anni '80 nel capitalismo americano e poi diffuse in tutto l'occidente, recita: più incentivi, più stress, più competizione, più pressione, più controlli. Insomma, la ricetta per ottenere buone prestazioni di lavoro è spremere i lavoratori. Gli studi analizzati in questo cap. suggeriscono che questa bibbia possa aver avuto effetti negativi nel lungo periodo sul benessere e anche sulla produttività. Questo tipo di tendenza organizzativa può aver contribuito alla stagnazione della soddisfazione per il lavoro negli ultimi trenta anni - nonostante il drastico aumento dei salari - senza peraltro produrre vantaggi rilevanti in termini di produttività.

L'aumento del benessere sul lavoro attraverso la limitazione degli incentivi, della pressione, della tendenza a spremere i lavoratori, è un progetto generalmente coniugabile con l'efficienza del lavoro. Troppa pressione rende la gente infelice e la gente infelice lavora male.

Bibliografia

Austin R. D. e Hoffer Gittel J., (1999), *Anomalies of High Performance: reframing economic and organizational theories of performance measurement*, Mimeo, Harvard Business school, Harvard University

- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111–118
- Barkema J. S., (1995) Do job executives work harder when they are monitored? *Kyklos*, 48, pp. 19-42
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relation between affect and employee “citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26, 587–595.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., & Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52–69.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. New York: Basic Books
- Deci E. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivations, *Journal of personality and Social Psychology*, 18, PP. 105-115
- Deci E. e Flaste R. 1995, *Why we do what we do: the dynamics of personal autonomy*, New York: Putnam
- Deci E., , Koestner R. e Ryan R. M., 1999, *Extrinsic rewards and intrinsic motivations, a clear and consistent picture after all*, Mimeo, department of psychology, University of Rochester.
- Deluga, R.J., & Mason, S. (2000). Relationship of resident assistant conscientiousness, extraversion, and positive affect with rated performance. *Journal of Research in Personality*, 34, 225–235.
- Diener E. e Seligman M. (2004) *Beyond Money: towards an economy of well-being*, *Psychological Science in the Public Interest*, 5, pp.1-31
- Frey B. e Jegen R. 2001, “Motivation crowding out theory”, *Journal of Economic Surveys*, 15, 5, pp. 589-611
- Gneezy U. e Rustichini A. (2000), *a Fine is a Price*, *Journal of Legal Studies*, 29, pp. 1-17
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116
- George, J.M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778–794.
- George, J.M., & Brief, A.P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship.
- Griffin, R.W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes,

- and behaviors: A long-term investigation. *Academy of Management Journal*, 34, 425–435.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Helliwell John F. and Haifang Huang, How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace, [NBER Working Paper No.11759](#), 2005
- Judge, T.A., Thoreson, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–57
- Milgrom e Roberts, *Economia, organizzazione e management*, Il Mulino
- Miner, A.G. (2001). Experience sampling events, moods, behaviors, and performance at work. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Titmuss R. (1969), *The gift relationship: from human blood to social policy*, Routledge, Londra
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York: Russell Sage Foundation.