

Il paradosso del volontariato: si può sostituire salario con motivazioni ? Da "Il denaro fa la felicità" (Leonardo Becchetti) Edizioni Laterza

Il mondo della prestazione d'opera non è fatto soltanto di lavoro salariato in imprese profit anche se questo rappresenta la sua componente prevalente. Esistono altri mondi interessanti (imprese sociali di mercato, imprese not for profit, volontariato) la cui esplorazione ci aiuta ad approfondire e a comprendere meglio il rapporto tra felicità e lavoro, con risvolti interessanti ed insegnamenti anche per il mondo profit.

Partendo dal volontariato ci imbattiamo in un evidente paradosso che ci aiuta a superare ancor più la visione taylorista del rapporto tra lavoro e felicità. Come già sottolineato, è avendo a riferimento quel tipo di mondo del lavoro che nasce la concezione economica tradizionale per la quale il lavoro è attività penosa che crea un'infelicità (misurata in termini di sforzo o effort). Quest'infelicità viene compensata dallo spazio della giornata dedicato al tempo libero e da un salario che consente di acquistare beni e servizi che aumentano la nostra soddisfazione. Questo resta il modello base di riferimento anche se ovviamente esistono molteplici varianti di prospettiva più ampia, come in particolare tutta la dimensione dello studio dei differenziali salariali che spiega differenze a parità di altre condizioni in base alle disutilità o utilità connesse ad un determinato posto di lavoro.

L'esistenza del volontariato "scombina" questa prospettiva. Come è possibile che individui prestino un sforzo lavorativo in cambio di nulla ? Come è possibile che non richiedano un compenso per la fatica implicitamente connessa alla loro prestazione d'opera ? La risposta di alcuni è che la scelta di volontariato ha in realtà motivazioni strategiche. Essa può essere un investimento in conoscenze o in relazioni sociali utili per la ricerca di un'occupazione. Non si può negare che la determinante strategica può contribuire alle motivazioni dei volontari ma non è neanche possibile ignorare come essa sarebbe del tutto insufficiente a spiegare le motivazioni del volontariato dei pensionati che rappresenta una parte importante dell'insieme.

Dunque l'insegnamento che il volontariato fornisce in termini di rapporto tra lavoro e felicità è che il lavoro non è necessariamente e sempre fonte di disutilità o di infelicità e che la motivazione intrinseca, che è tra i fattori fondamentali che consentono allo stesso di contribuire positivamente alla felicità individuale, può sostituire parzialmente o del tutto il salario.

Questa importante considerazione ha conseguenze decisive anche per il mondo profit. Se la motivazione intrinseca rappresenta una molla rilevante della felicità sul lavoro (e quindi stimola anche gli individui ad una maggior produttività ed impegno in un'attività in cui credono) è evidente che lavorando sulle motivazioni intrinseche dei dipendenti sarà possibile ottenere aumenti di produttività a parità di salario o comunque migliorare significativamente il rapporto tra le due variabili in questione. Non è un caso che le aziende stiano da tempo lavorando in questa direzione, sviluppando manuali di etica aziendale, lavorando sulla dimensione della responsabilità sociale per rafforzare fedeltà e dedizione di dipendenti all'azienda. I casi più palesi, e che diventano sempre più frequenti, di questo approccio sono quelli della creazione di onlus aziendali che perseguono scopi di utilità sociale nella quale prestano opera volontaria i dipendenti dell'azienda. In alcuni casi più estremi le aziende in questione si sono persino spinte a consentire una parziale sostituzione dell'orario di lavoro con le attività di volontariato, subordinando però il salario contrattato alla verifica della produttività dei dipendenti e dunque implicitamente penalizzando i casi in cui la sostituzione non produce effetti sulla produttività aziendale.

Ulteriori riflessioni sul rapporto tra felicità e lavoro nascono dal confronto diretto tra soddisfazione del lavoro nel mondo profit e in quello no profit.

Nei risultati empirici di gran parte di questi studi emergono alcune importanti costanti che appaiono coerenti con le riflessioni sviluppate a proposito del volontariato. In genere chi lavora nelle organizzazioni no profit sostituisce salario con motivazioni intrinseche. Dunque l'offerta di lavoro in organizzazioni profit e non profit consente attraverso la scelta ai lavoratori di autoselezionarsi. Coloro che traggono maggiore felicità dagli elementi estrinseci (salario, status) sceglieranno il mondo profit mentre coloro che danno più importanza a motivazioni intrinseche o ideali sceglieranno il mondo del no profit perché il costo del differenziale salariale negativo viene compensato dal beneficio in termini di felicità determinato dal surplus motivazionale ed ideale.

Questa legge di fondo va integrata con una importante considerazione. Il rapporto tra tipo di lavoro e felicità, determinato in parte da quanto considerato sopra, viene sempre mediato da un elemento fondamentale: quello della relazione tra aspettative e realizzazioni (vedasi su questo punto anche il capitolo 1 su felicità e reddito). Questo filtro può generare effetti paradossali. Di solito coloro che sono spinti da motivazioni ideali tendono ad avere aspettative molto elevate e talvolta irrealizzabili. Può dunque succedere che, anche se l'organizzazione no profit ha un profilo valoriale che per il suo dipendente è oggettivamente più soddisfacente rispetto a quello di un'impresa profit, il livello di soddisfazione dei lavoratori all'interno dell'organizzazione stessa potrebbe paradossalmente essere inferiore a quello del dipendente dell'impresa profit. Quest'ultimo infatti potrebbe avere aspettative molto basse e trovare conferma delle stesse mentre per il dipendente della no profit lo scarto positivo tra aspettative e realizzazioni potrebbe essere fonte di infelicità.

*Questo paradosso richiama il gioco di due variabili fondamentali per gli psicologi in tema di felicità: *purposefulness* (convincimento che la propria attività abbia uno scopo consono a quelli desiderati) e *sense of achievement* (verifica di un progresso costante di avvicinamento al traguardo ideale stabilito). Un'asticella troppo elevata può creare effetti negativi in termini di *sense of achievement* che più che compensano quelli positivi di *purposefulness*, divenendo per questo fonte di infelicità.*