

---

## La motivazione

**Autore:** Redazioneeweb

**Fonte:** Città Nuova editrice

**La presenza dei lavoratori a forte motivazione intrinseca è cruciale nelle OMI (organizzazioni a movente ideale) grazie al loro apporto creativo e generativo. Una riflessione di Luigino Bruni in “La distruzione creatrice” (Città Nuova, 2015)**

**La bellezza della vita sociale dipende soprattutto dal gioco e dall'intreccio delle differenze.** La terra non è bella solo per la varietà di farfalle e fiori. C'è molta bellezza generata dalle differenze nei modi e nelle forme di fare economia, impresa, banca. E ancor più grande è la bellezza che nasce dalle differenze tra le persone, dall'incontro dei loro talenti diversi, dal dialogo tra le loro motivazioni. **Molte “opere d'arte” civili, che continuano ad abbellire la nostra terra comune, sono nate da motivazioni più grandi degli incentivi economici,** perché più profondi dei perché monetari. Se i loro fondatori avessero obbedito alla legge ferrea dei business plan, oggi non avremmo i tanti Cottolengo che hanno amato i nostri figli speciali, né le migliaia di cooperative nate dalla voglia di vita e di futuro dei nostri padri, madri e nonni.

Queste opere fiorite da ideali più grandi hanno resistito al tempo e alle ideologie, hanno attraversato e attraversano i secoli. Nate da motivazioni grandi hanno saputo generare cose grandi, durature, fertili. La vita economica e civile, essendo vita umana, ha un bisogno estremo di tutte le risorse dell'umano, anche delle sue motivazioni più profonde. Un'economia ridotta a pura economia si smarrisce e non è più capace di generare vita e neanche buona economia. [...]

Quando, infatti, attiviamo le nostre passioni, gli ideali, il nostro spirito, accade che i nostri comportamenti sfuggano al controllo delle organizzazioni. Le nostre azioni diventano imprevedibili perché libere, e quindi mettono in crisi i protocolli e le job description. Soprattutto mettono in crisi il management che, per compito e natura, deve rendere controllabile e prevedibile il comportamento organizzativo.

[...]

Non avremmo ricerca scientifica, poesia, molta arte, spiritualità vera, senza motivazioni intrinseche, come non avremmo molte imprese, comunità e organizzazioni che nascono dalle passioni e dagli ideali dei fondatori, e vivono perché e fino a quando qualcuno continua a lavorare non solo per denaro. **Tutta la vera creatività ha un bisogno essenziale di motivazioni intrinseche.** [...]

---

L'incentivo è diventato il grande strumento per controllare e gestire persone "ridotte" e depotenziate nelle loro tante motivazioni, per poterle così allineare con gli obiettivi delle organizzazioni (l'incentivus era lo strumento a fiato che intonava gli strumenti dell'orchestra, la tromba che incitava la truppa alla battaglia, il flauto dell'incantatore di serpenti). [...]

**Ma dove l'espulsione delle motivazioni più profonde, generative e libere è fatale, è in quelle organizzazioni nate e alimentate da ideali, da carismi, da passioni** – le cosiddette OMI (Organizzazioni a movente ideale). Queste organizzazioni "diverse" hanno un bisogno fondamentale della presenza di una quota, anche piccola, di lavoratori, dirigenti, fondatori con motivazioni intrinseche, dotati cioè di un "codice genetico" diverso da quello ipotizzato e implementato dalla teoria manageriale dominante. [...]

**Non avremmo queste organizzazioni e comunità senza la presenza di queste "persone lievito", che sono creative, generative e spesso destabilizzanti dell'ordine costituito** perché "mosse da dentro", perché portatrici di un carisma che le spinge ad agire obbedendo al loro daimon. Questi lavoratori con motivazioni intrinseche hanno due principali note motivazionali. Da una parte sono poco motivati dagli incentivi economici della teoria manageriale, rispondono poco o niente al suono esterno del flauto incantatore, perché amano udire altre melodie interne. Al tempo stesso sono infinitamente sensibili alle dimensioni ideali dell'organizzazione che hanno fondato o nella quale lavorano per ragioni non solo economiche ma identitarie, ideali, vocazionali. La gestione delle persone con motivazioni intrinseche è cruciale quando queste organizzazioni attraversano momenti di crisi e di conflitto, dovuti, ad esempio, a un cambiamento generazionale o di leadership, o alla morte e successione del fondatore. [...]

**Essendo queste persone poco sensibili agli incentivi e moltissimo alle dimensioni ideali-valoriali, sono disposte a dare tutto ben oltre il contratto finché "ne vale la pena",** finché sono vivi e riconosciuti quei valori nei quali hanno investito molto. Esistono persone, anche dentro le imprese, che attribuiscono un valore talmente alto ai valori simbolici ed etici che ispirano il loro lavoro, per i quali sono disposti a fare (quasi) tutto. Ma non appena si accorgono che quella data organizzazione sta diventando (o è diventata) altro, tutta la ricompensa intrinseca che traevano da quel lavoro-attività si riduce drasticamente, fino in certi casi ad annullarsi (o a diventare negativa [...])

La biodiversità dentro le organizzazioni si sta riducendo decisamente, e il livellamento motivazionale produce disagio e malessere crescente anche nel cuore del capitalismo. **Chi però ama e vive in comunità e organizzazioni a movente ideale deve difendere e salvaguardare le motivazioni intrinseche oggi minacciate di estinzione.** Forse si può resistere per anni dentro una multinazionale senza dar spazio a motivazioni ideali, ma le OMI muoiono presto se riduciamo tutte le nostre passioni al triste incentivo. Nelle persone, in tutte le persone, le motivazioni sono molte, ambivalenti e intrecciate tra di loro. La cultura e gli strumenti della gestione possono favorire l'emergere e la sostenibilità delle motivazioni più profonde e ideali, o aumentare il cinismo organizzativo dove ciascuno si accontenta degli incentivi e smette di chiedere troppo all'organizzazione, e così finisce presto per non chiederle più niente. Usciremo migliori da questa

---

grande transizione se creeremo organizzazioni più biodiversificate, meno livellate nelle motivazioni, se saremo capaci di dar spazio alla persona tutta intera. **Organizzazioni abitate da lavoratori un po' meno controllabili e gestibili, ma più creativi, più felici, più umani.**

[La distruzione creatrice. Come affrontare le crisi nelle organizzazioni a movente ideale](#) di Luigino Bruni (Città Nuova, 2015)