



## Teoria Economica e motivazioni ideali

### INTRODUZIONE

In questo intervento mi chiederò quali siano gli effetti economici della presenza di motivazioni ideali in chi si trova alla guida di un'impresa, o perché proprietario, o grazie ad un largo mandato ad agire da parte dei proprietari. Anche se nel seguito mi riferirò prioritariamente alle imprese di Economia di Comunione, molte delle cose che dirò mantengono la loro validità pure in riferimento alle tante altre imprese in cui sono all'opera motivazioni ideali.

E' importante partire dalle motivazioni personali perché non siamo in presenza di un modello di impresa caratterizzato da regole particolari quanto all'attribuzione del potere decisionale, della proprietà, o del reddito.<sup>2</sup> Per intenderci, le tipiche organizzazioni senza fine di lucro<sup>3</sup> - pensiamo ad una casa di riposo creata con un lascito - si caratterizzano per il fatto di non avere proprietari e di attribuire l'eventuale "surplus"<sup>4</sup> agli utenti, sotto forma di prezzi più bassi o di servizi migliori.<sup>5</sup> Al contrario, la tipica impresa di Economia di Comunione ha la natura giuridica di una società commerciale<sup>6</sup> e segue, almeno formalmente, i criteri di attribuzione del reddito di questa: il risultato di gestione compete quindi ai soci, e il fatto che poi questi decidano di destinarne parte a finalità

---

<sup>1</sup> Ringrazio Ottorino Chillemi e Luigino Bruni per gli utili suggerimenti datimi durante la stesura di questo testo.

<sup>2</sup> Ad esempio, alcune delle imprese aderenti al progetto hanno forme di partecipazione dei lavoratori, ma questo non è un requisito per far parte del progetto Economia di Comunione.

<sup>3</sup> Il riferimento non è casuale, perché spesso la prima domanda di chi sente parlare delle imprese aderenti al progetto Economia di Comunione è: "Cosa hanno di diverso dalle *nonprofit*?"

<sup>4</sup> La possibilità che tale reddito non si manifesti esplicitamente, perché viene attribuito implicitamente ai beneficiari prima ancora che si determini il risultato di gestione, suggerisce di usare piuttosto l'espressione "surplus" o "sovrappiù", a cui occorrerebbe, per precisione, aggiungere l'ulteriore qualificazione: "potenziale".

<sup>5</sup> Se ciò non avviene interamente nell'esercizio corrente, si avrà un utile che, dopo accantonamento a riserva, andrà a beneficio degli utenti nei periodi futuri.

<sup>6</sup> Non mancano tuttavia anche cooperative e imprese senza fine di lucro.

extra-aziendali può essere visto - almeno in prima analisi - come un'opzione logicamente successiva.

Come già detto, siamo in presenza, piuttosto, di un particolare stile di "agire economico" che è stato ampiamente descritto da chi mi ha preceduto. Questo stile, però, se innestato nei centri decisionali di un'impresa, ha degli effetti riconoscibili anche in fatto di criteri di destinazione del surplus dell'organizzazione.

Il "disarmo economico" di cui ha parlato il dott. Ferrucci non è altro che una particolare disponibilità di chi gestisce l'impresa a rinunciare a quote di surplus a favore dell'uno o all'altro dei soggetti con cui si trova ad interagire: clienti, lavoratori, fornitori, comunità circostante; una disponibilità che è finalizzata all'obiettivo ultimo di queste imprese: "creare comunione", ossia trasformare le interazioni con altri soggetti in qualche modo coinvolti nell'attività aziendale da rapporti tendenzialmente strumentali in rapporti di reciproca apertura.

Nel seguito, parlando di effetti economici, cercherò di distinguere gli effetti "sociali" (ossia per la società nel suo complesso) dagli effetti "privati" sui promotori e sulle imprese da essi create o dirette.

## **EFFETTI SULLA SPINTA AD INTRAPRENDERE**

1) Il primo effetto economico della presenza di motivazioni di natura ideale collegate all'attività d'impresa è di fornire una spinta aggiuntiva all'intraprendenza.

1.s) Questa si traduce in maggiore varietà nei prodotti o maggiore competitività, in ogni caso in migliori condizioni per i consumatori e maggiori opportunità per i lavoratori. Queste due conseguenze "sociali" sono particolarmente importanti in contesti caratterizzati da carenza di cultura imprenditoriale e dalla presenza di forti impedimenti all'avvio di nuove iniziative economiche, come ad esempio certe parti del Brasile, dove non per nulla il progetto Economia di Comunione è nato.

1.p) Se l'impresa ha successo, la ricaduta sugli imprenditori (e su altri soggetti coinvolti) sarà verosimilmente positiva. Effetti negativi potrebbero essercene invece nel caso in cui la presenza di forti motivazioni ideali portasse a dimenticare la necessità di un'attenta analisi della redditività, portando all'avvio di iniziative senza prospettive di successo. Per questo è particolarmente importante che, pur nel rispetto della libertà di ciascuno, le nuove iniziative non si sottraggano ad un esame attento da condurre insieme sia ad esperti, sia ad altri soggetti che condividano l'ispirazione del progetto.

## **EFFETTI SUL MODO DI OPERARE DELL'IMPRESA**

2) Dopo queste brevi battute riguardo alla possibilità che si abbia un maggior numero di iniziative, rimane da chiedersi quale differenza faccia che le decisioni siano guidate anche da finalità di bene comune, anziché solo dalla ricerca del profitto.

Nel far questo trascurerò l'aspetto certamente più vistoso del comportamento delle imprese di Economia di Comunione: la destinazione degli utili a finalità di bene comune. Il motivo non è certo che la cosa sia irrilevante ma, se si trattasse solo di fare delle donazioni, non servirebbe creare delle imprese con particolari criteri di gestione. Basterebbe affidare la produzione di ricchezza ad imprese che puntino a massimizzare il profitto, affinché la "torta" sia il più grande possibile; poi, se uno è generoso, in sede di divisione della "torta", potrà donare una parte della sua "fetta" a favore di chi ha meno, o per finalità di crescita culturale.

Iniziamo dagli effetti "sociali". Li elencherò partendo da quelli più frequentemente riconosciuti dalla riflessione economica spostandomi via via verso considerazioni meno scontate e più discutibili che, però, personalmente considero solide e rilevanti.

### **Effetti sociali di tipo tradizionale**

2.1.s) Una prima classe di effetti riguarda azioni il cui beneficio ricade in parte su altri soggetti e, solo in parte, sull'impresa, la quale però ne sopporta i costi; in queste situazioni è frequente che un calcolo di convenienza privata sconsigli tali azioni anche in casi in cui in termini di convenienza sociale esse siano desiderabili.<sup>7</sup> E' chiaro che un orientamento dell'impresa al bene comune la spinga ad essere più propensa ad intraprendere tali azioni. Ciò è da ritenersi in prima analisi socialmente vantaggioso se davvero i benefici complessivamente generati superano i costi. Vediamo alcuni esempi, tratti da situazioni reali, iniziando da quelli in cui i vantaggi ricadono su molti beneficiari non ben identificati:

2.1.1.s) investire risorse per ridurre le emissioni inquinanti al di là di quanto la legge prescriva o sia in grado di imporre effettivamente;<sup>8</sup>

2.1.2.s) di fronte all'esigenza di proibire l'impiego di sostanze a basso costo ma nocive per i consumatori (a loro insaputa), impegnare risorse per promuovere una più attenta

---

<sup>7</sup> Gli economisti usano a questo riguardo le espressioni "beni pubblici" e "esternalità", e imputano l'esistenza di situazioni "dilemmatiche" in cui gli incentivi individuali inducono scelte socialmente inefficienti all'assenza di mercati o alla loro imperfezione.

<sup>8</sup> Non di rado gli acquirenti sono disposti a "ricompensare" l'impresa sotto forma di prezzi più alti, ma il problema rimane se tale compensazione è insufficiente.

regolamentazione da parte delle autorità competenti; di ciò i primi beneficiari sono i consumatori stessi;

2.1.3.s) astenersi dal ricorso a campagne pubblicitarie manipolative (anche in questo caso i beneficiari sono i consumatori, che in tal modo non vengono indotti ad acquisti non corrispondenti alle loro esigenze<sup>9</sup>);

2.1.4.s) adottare politiche di formazione del personale più generose di quanto sia conveniente all'impresa, tenuto conto della permanenza attesa dei lavoratori formati nell'impresa stessa (in tal caso il frutto che le maggiori competenze dei lavoratori daranno negli anni successivi alla separazione dalla prima impresa sarà spartito tra i lavoratori stessi e i loro nuovi datori di lavoro).

Gli esempi che seguono si riferiscono invece a situazioni in cui i beneficiari sono pochi e ben identificati, di modo che l'azione dell'impresa viene a costituire un sostegno personalizzato, tipicamente volto ad evitare l'emarginazione o altre gravi conseguenze:<sup>10</sup>

2.1.5.s) assumere o tenere alle dipendenze un lavoratore che si teme renderà meno del suo costo, nel caso in cui altrimenti questi sia destinato all'estromissione dal mondo del lavoro con effetti negativi prima di tutto sull'interessato, e poi sul sistema previdenziale o assistenziale, che dovrebbe farsene carico;<sup>11</sup>

2.1.6.s) praticare condizioni di pagamento particolarmente vantaggiose (ad esempio, pagare alla consegna) ad un fornitore che in prospettiva ha buone potenzialità economiche, ma sia ostacolato dalla scarsità di credito tipica di molte nuove iniziative.

Forse vale la pena osservare che le scelte fin qui elencate corrispondono anche ad un criterio di moralità utilitarista, se diamo a questa espressione il significato originario (ben diverso da quello di uso corrente) di sistema morale che chiede di compiere un'azione se (mi si consenta una certa approssimazione) i vantaggi superano gli svantaggi nell'insieme di tutti i soggetti interessati, anche se per chi la compie la scelta è svantaggiosa. La scienza economica è stata fortemente influenzata

---

<sup>9</sup> Quest'affermazione non sarà condivisa da chi ritiene che non si possa parlare di "vere" esigenze precedenti alle influenze esercitate dalla società, per cui l'unica informazione sicura su ciò che i consumatori desiderano è ciò che essi alla fine comprano.

<sup>10</sup> Si osservi che, a differenza di un eventuale altro soggetto che si proponesse di intervenire a favore degli stessi beneficiari (in particolare un'agenzia pubblica), l'impresa si trova spesso a disporre, da un lato, di informazioni migliori e, dall'altro, dell'opportunità di agire in modo immediatamente efficace e a costi inferiori.

<sup>11</sup> Un tale stile di comportamento, se generalizzato, può creare quindi in modo particolarmente efficiente un prezioso bene pubblico: un paracadute o, se vogliamo, una molla di richiamo, contro l'emarginazione di soggetti deboli (o sfortunati). E' chiaro, tuttavia, che l'applicazione indiscriminata di criteri di benevolenza nelle scelte occupazionali delle imprese, al di là delle situazioni indicate e per tempi prolungati, non solo graverebbe eccessivamente sulla

dall'utilitarismo, ma, pur senza rifiutarlo del tutto, alle dure prescrizioni di questo ha poi sostituito norme di comportamento individuale assai meno esigenti.

## Altri effetti sociali

2.2.s) La seconda classe di effetti "sociali" a cui ora ci rivolgiamo ha a che fare con la dimensione "relazionale" della vita economica, intendendo con questa espressione ciò che in un'interazione economica le due parti apportano l'una all'altra di non misurabile, non contrattabile, ma personalizzato e non meramente strumentale. Si tratta di una dimensione quasi totalmente trascurata dalla scienza economica e, corrispondentemente, oggetto di scarsa attenzione da parte degli operatori economici e dei responsabili della politica economica. La cosa è strana, se è vero che l'economia dovrebbe occuparsi del benessere dei cittadini, della loro felicità, come ci ricordava poc'anzi il dott. Bruni. Infatti, la qualità delle relazioni interpersonali è, a detta degli esperti, una componente estremamente importante del benessere.<sup>12</sup>

Su questo tema da alcuni anni vi sono incoraggianti segni di interesse da parte degli economisti, che iniziano ad utilizzare espressioni come "beni relazionali" per indicare che, nella sfera delle relazioni interpersonali, si creano dei veri e propri beni che sono rilevanti anche per l'economia. A riguardo dei beni relazionali occorre fare due precisazioni: in primo luogo, non trattandosi di beni privati - cioè godibili in modo esclusivo da una sola persona - per la loro creazione non possiamo far conto sugli usuali incentivi di mercato, quanto piuttosto sulla disponibilità da parte di almeno alcuni dei soggetti coinvolti a contribuire volontariamente risorse di tempo, energia e anche denaro; in secondo luogo, in fatto di relazioni interpersonali a contare non sono solo gli aspetti oggettivi, le azioni, ma conta anche la motivazione che ciascuno intravede nelle azioni dei suoi interlocutori.<sup>13</sup> Quest'ultima è senz'altro un punto di forza dei portatori di una "cultura del dare, o

---

redditività delle imprese, ma nuocerebbe all'efficienza del sistema, impedendo una riallocazione dei lavoratori dai settori in declino a quelli in espansione.

<sup>12</sup> Scrivono ad esempio gli psicologi Lea, Tarry e Webley: "l'ambiente sociale è una delle più importanti proprietà di un luogo di lavoro sia dal punto di vista della felicità del lavoratore che dell'efficienza dello stabilimento" (The Individual in the Economy, Cambridge: Cambridge University Press, 1987, p. 170). Al contrario, come tutti sappiamo, la nozione di benessere che è diventata di uso comune si è da un lato ristretta, escludendo alcune dimensioni, e dall'altro si è "oggettivata", nel senso che è diventata sinonimo di ampia disponibilità di beni, senza più riferimento a cosa di soggettivamente significativo i cittadini riescono a fare con quei beni. A questo riguardo il già citato Amartya Sen, premio Nobel per l'economia 1998, ha dato un notevole contributo sia di critica che di proposta.

<sup>13</sup> Secondo Harold Kelley "... gli eventi in una relazione personale sono valutati su un doppio piano. Le loro conseguenze affettive derivano in parte dagli specifici benefici e costi che essi provocano ma anche in parte da ciò che gli eventi rivelano a riguardo della disposizione interiore di ciascuna persona" (Personal Relationships: Their Nature and Significance, in: Gilmour, Robin & Duck, Steve, a cura di, The Emerging Field of Personal Relationships, Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1986, p. 12).

della comunione” come quella descritta; a rafforzarla contribuisce l'eloquente segnale di apertura agli altri rappresentato dalla rinuncia da parte dei proprietari delle imprese ad appropriarsi di tutti gli utili loro spettanti.<sup>14</sup>

Esempi in materia di relazioni se ne possono dare tanti quante sono le maglie della rete di rapporti in cui i responsabili di un'impresa sono inseriti. Inizierò dal più vistoso:

2.2.1.s) la creazione all'interno dell'impresa di un ambiente umano positivo, che favorisca la crescita personale in senso lato, anche oltre il piano professionale; se ciò avviene, vi saranno poi delle ricadute favorevoli anche sugli altri contesti sociali (famiglia, gruppi amicali, comunità politiche,...) in cui i soggetti interessati si trovano a vivere ed operare.

Citerò brevemente altri due esempi, che si ricollegano a quelli presentati in precedenza:

2.2.2.s) il recupero di soggetti deboli attraverso l'inserimento lavorativo: infatti, al di là di assicurare un posto e una paga, è essenziale che essi si sentano accolti in un contesto umano favorevole e coinvolgente;

2.2.3.s) la creazione di rapporti di sincera collaborazione con altre imprese, sia fornitrici o clienti, sia concorrenti, il tutto nel rispetto (anzi in piena considerazione) delle esigenze dei consumatori e della collettività.

2.3.s) C'è ancora una dimensione del benessere che la riflessione economica è in difficoltà a prendere in esame, perché è difficile da definire e quantificare, ma non per questo è meno importante: vivere in un orizzonte di senso, trovare dei significati intrinseci (anziché solo strumentali) nelle attività che si compiono.<sup>15</sup> In genere si ritiene che questa dimensione attenga alla sfera non economica della vita e che all'economia tocchi piuttosto il compito di fornire ai soggetti le risorse per poter poi perseguire i propri piani di vita. Tuttavia, la vita economica occupa una parte troppo grande del proprio tempo perché si possa relegare questa esigenza al di fuori di essa (anche perché c'è sempre il rischio che la logica strumentale finisca per farla da padrone anche nelle altre sfere della vita).

Anche da questo punto di vista l'agire economico orientato al perseguimento di valori che vanno al di là della *performance* economica sembra in grado di offrire “di più”, sia a coloro che lo praticano, sia a chi si trova a collaborare con essi.

---

<sup>14</sup> Ho trattato più estesamente il tema dei risvolti economici delle relazioni interpersonali in due recenti saggi (Economia e “fioritura umana”, in: S. Zamagni, a cura di, Economia, democrazia, istituzioni in una società in trasformazione, Bologna, Il Mulino, 1997, pp. 53-80; Organizzazioni produttive con finalità ideali e realizzazione della persona: relazioni interpersonali e orizzonti di senso, Nuova Umanità 126, nov.-dic- 1999, pp. 713-730).

## Effetti privati

2.p) Resta ora da fare un breve cenno alle conseguenze per le imprese stesse della scelta di perseguire anche le altre finalità di natura ideale che abbiamo esaminato, anziché solo il massimo profitto. In termini più espliciti, se esse rinunciano a quote non trascurabili di reddito per curarsi del bene comune o per venire incontro alle esigenze di lavoratori in difficoltà o di altri soggetti, come è possibile che esse possano sopravvivere in un ambiente competitivo?

Accennerò ad alcune possibili giustificazioni del fatto che queste imprese, almeno in base ad un'osservazione non sistematica, non sembrano avere un tasso di mortalità particolarmente elevato.<sup>16</sup>

2.1.p) In primo luogo il loro impegno a perseguire finalità diverse dal profitto non si traduce in impegni predeterminati;<sup>17</sup> ciò vuol dire che l'impresa può dosare la misura della sua disponibilità verso i soggetti con cui interagisce: ad esempio, nel decidere se tenere in libro paga lavoratori non pienamente produttivi l'impresa può liberamente valutare se il tentativo di salvare un posto di lavoro sia compatibile con l'esigenza di non compromettere tutti gli altri.<sup>18</sup>

2.2.p) Una profonda comunanza di valori può facilitare la comunicazione e la collaborazione tra gli attori chiave dell'impresa, costituendo una sorta di "capitale umano collettivo" la cui produttività supera quella di gruppi formati da soggetti altrettanto capaci ed esperti sul piano individuale, ma privi della stessa intesa reciproca; inoltre, l'orientamento dell'impresa a servire la società e a promuovere un clima di attenzione alle esigenze di tutti, può accrescere la motivazione dei dipendenti ad impegnarsi per il successo dell'impresa.<sup>19</sup>

2.3.p) In maniera analoga altri soggetti, apprezzando lo stile di conduzione e la generosità dei proprietari, possono essere indotti a favorire l'impresa, in base ad una logica di reciprocità estesa: ad esempio acquistando preferenzialmente da essa, praticandole condizioni di favore, o fornendole gratuitamente informazioni utili; in tal modo l'impresa diviene destinataria di risorse che

---

<sup>15</sup> Tra gli economisti più attenti a questo tema citerei senz'altro Bruno Frey (si veda in particolare: *Not just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, U.K., Elgar, 1997).

<sup>16</sup> Un confronto statistico rigoroso con imprese di altra natura dovrebbe tener conto della composizione della popolazione delle imprese aderenti al progetto per settore di attività, collocazione geografica, classe dimensionale, ecc. Questo sarà in futuro un utile tema di ricerca.

<sup>17</sup> Nel progetto Economia di Comunione la stessa devoluzione degli utili, a cui riguardo pure vi sono delle percentuali suggerite, è libera.

<sup>18</sup> Ciò comporta il rischio che l'adesione al progetto Economia di Comunione di alcune imprese potrebbe, magari col tempo, finire per ridursi ad un vago richiamo alle sue idealità. Peraltro non mancano esempi in cui, al contrario, l'impegno a voler fare dell'impresa uno strumento al servizio della società è molto forte, fino a sfiorare l'eroismo.

<sup>19</sup> Ciò sia direttamente, attraverso il proprio contributo lavorativo individuale, sia indirettamente, contribuendo ad un clima collaborativo nei confronti degli obiettivi fissati dalla direzione.

per essa hanno un valore economico<sup>20</sup> e ciò quasi a compensazione dei trasferimenti di ricchezza che essa stessa ha inizialmente erogato in altre direzioni.

2.4.p) Un fenomeno in parte simile, ma spiegabile anche in termini di mera convenienza per le controparti dell'impresa, è la fiducia - un bene capitale intangibile - di cui questa viene a godere per effetto di un comportamento corretto e disinteressato; in tal caso l'eventuale preferenza di un cliente a trattare con quell'impresa, anziché con altre, sarebbe basata sulla minore probabilità attribuita da questi al verificarsi di comportamenti opportunistici.

2.5.p) A questo punto dovrei parlare della Provvidenza, un tema che ricorre in varie testimonianze degli imprenditori aderenti al progetto, ma, come capirete, non sono capace di parlarne da economista. Si tratta di una esperienza di fede, che condivido, per essermi trovato anch'io a leggere in certi avvenimenti che hanno riguardato sia me che persone a me vicine una risposta non casuale che ha qualcosa a che fare con quel Dio con cui chi crede è in frequente dialogo. Non penso di poter dire di più.

## **CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Al termine di questa panoramica dei possibili effetti dell'introduzione di motivazioni ideali nelle scelte di un'impresa, vorrei fare tre osservazioni finali.

a) Gli elementi che ho descritto in qualche misura si ritrovano, magari alcuni qua e alcuni là in tutte le imprese reali (in quanto distinte dalle imprese dei libri di testo). Ad esempio, sono certo che buona parte dei datori di lavoro è riluttante a licenziare, soprattutto quando sa che le probabilità di rioccupazione sono modeste. Diciamo che le imprese di Economia di Comunione hanno di particolare di voler essere delle specialiste nell'attenzione verso tutti i soggetti che incontrano e, inoltre, di prestare una particolare cura alla creazione di rapporti di reciproca apertura, intesa, collaborazione. Non credo né che debbano né che vogliano avere l'esclusiva a questo riguardo, ma semmai che ne siano dei portabandiera.

b) La scienza economica non può arrivare a dire che la presenza di motivazioni ideali negli agenti economici e, in particolare nei responsabili delle imprese, abbia certamente effetti benefici per la società, né che tali motivazioni facciano senz'altro andar meglio le imprese. La grande varietà di tali motivazioni e, ancor più delle loro traduzioni operative, basterebbe a sconsigliare un giudizio univoco. Ciò che la scienza economica a mio avviso deve essere pronta a fare è riconoscere che tali motivazioni possono avere effetti positivi sia per la società che per l'impresa stessa, che vi sono degli spazi perché ciò avvenga; e quindi, guardare con rispetto e apertura a queste

---

<sup>20</sup> In alcuni casi il costo per chi si pone in atteggiamento di favore verso l'impresa è nullo o comunque modesto (è il caso della cessione di informazioni o dell'affidamento preferenziale di una commessa); in altri casi (ad esempio quando le vengano accordati *ex post* dei prezzi di favore per transazioni non destinate a ripetersi) quello che si verifica è un vero e proprio trasferimento volontario di ricchezza.

esperienze, da cui può avere molto da imparare. Gli ambiti in cui mi sembra che gli effetti positivi siano più vistosi e significativi sono quelli della sfera relazionale e della ricerca di significati intrinseci nell'attività svolta, e questo soprattutto quando siano in gioco visioni ideali che sottolineano il valore dell'instaurare rapporti positivi di apertura agli altri.

c) Quando si parla di "economia di tutto l'uomo" o di "economia a misura di persona" è vero che si affidano all'economia dei compiti aggiuntivi: di prendersi cura anche di ulteriori esigenze dei soggetti interessati, esigenze che altri potrebbero trascurare, traendone a prima vista, un vantaggio. Ma al tempo stesso questo allargamento dell'angolo visuale consente anche di attingere, di far leva su risorse aggiuntive: quelle della sfera ideale, morale, relazionale.