

Missione e metodologia d'impresa

Luca Crivelli

1. Introduzione

L'economia moderna si regge sul principio che il mercato e le organizzazioni economiche dovrebbero fare a meno, nel proprio agire, della dimensione dell'amore. Il *mainstream* della scienza economica, tranne alcune luminose eccezioni, non solo ha utilizzato altri nomi, meno impegnativi, per descrivere comportamenti non egoistici nella sfera economica (come altruismo, filantropia o donazione), ma soprattutto ha guardato con diffidenza ai comportamenti mossi dall'amore per gli altri anziché dalla razionalità strumentale, additandoli come ad alto rischio di inefficienza.¹ Le scienze economiche hanno scelto di occuparsi di un ambito della vita umana nel quale, tramite il ricorso ai mercati, è di fatto possibile *economizzare l'amore*. Secondo il premio Nobel Ronald Coase il mercato è un ottimo sostituto della benevolenza e, proprio perché si spinge dove la benevolenza non può arrivare, riesce a realizzare molto più di quest'ultima.²

In termini economici potremmo dunque considerare un mercato (e di riflesso un'organizzazione economica) tanto più efficiente, quanto più "amore" esso consente di risparmiare per effetto della *mano invisibile* della concorrenza, che trasforma azioni mosse dall'autointeresse in risultati mutuamente vantaggiosi (nel caso delle organizzazioni economiche si parlerebbe piuttosto di logiche organizzative e di strumenti di *governance*, in grado di risolvere al meglio i conflitti e di coordinare in modo efficace le azioni di una pluralità di soggetti). Se l'amore, come tutte le altre risorse economiche, è soggetto al principio della scarsità, è bene non consumarlo dove il suo apporto è quasi nullo, per poterne avere a disposizione in quantità superiore in quelle sfere della vita umana (la famiglia, la comunità, la politica) in cui esso ha un più alto valore aggiunto. Questa tesi, palesemente sbagliata per il fatto che l'amore non è una risorsa economica ma una virtù, e dunque si accumula con l'uso e si atrofizza con il suo non-uso, sembra essere un pilastro centrale di una visione del mondo economicista.

In questa relazione cercheremo di rimettere in discussione questa tesi. Non è vero che l'amore non ha nulla da offrire al mercato e alle organizzazioni economiche. Le varie tonalità dell'amore, che nel corso della relazione andremo declinando nelle tre forme classiche di *Eros*, *Philia* e *Agape*, sono una risorsa straordinaria non solo per mantenere nel tempo esperienze economiche legate ad una visione cristiana della vita, di cui è certo un esempio l'Editrice San Paolo, ma sono indispensabili in senso generale. Se si vuole portare a fioritura la sfera economica, cioè rendere l'esperienza del mercato e dell'impresa un momento capace di avvalorare l'uomo e la donna in tutte le dimensioni esistenziali, occorre saper attivare tutte le tonalità dell'amore.

Questa relazione si snoderà lungo tre assi principali. In una prima parte cercherò di spiegare l'apporto offerto dai carismi (quelli della storia e quelli presenti; quelli religiosi e quelli civili) allo sviluppo dell'economia moderna. In una seconda parte mi occuperò della domanda:

¹ Tra gli autori che hanno sposato questa linea di pensiero troviamo due celebri economisti statunitensi: il premio Nobel George Stigler e Gordon Tullock.

² Cfr. Zamagni (2007), p. 28.

come rendere le organizzazioni economiche non solo efficienti e giuste, ma anche fraterne, attraverso metodi di *governance* partecipativi e comunionali? La terza parte, infine, si concentrerà sulla trilogia dell'amore, che seguendo l'approccio scelto da Bruni, nel volume "Reciprocità" (Mondadori, 2006), può essere letta come metafora di altrettante forme di reciprocità. *Eros*, *Philia* ed *Agape* corrispondono a contratti, relazioni di mutualità e a forme di reciprocità gratuita e incondizionale. Sono questi tre aspetti coessenziali di una vita buona che, di conseguenza, svolgono un ruolo importante anche nella dinamica delle organizzazioni economiche. In effetti la mancanza di una sola di queste corde in un'organizzazione, come avremo modo di sottolineare, potrebbe portare a derive patologiche e mettere a rischio la sopravvivenza stessa dell'organizzazione.

Prima di entrare nel vivo degli argomenti mi sia consentito riconoscere i miei debiti intellettuali. Molte delle idee che presenterò questa mattina sono tratte da due libri che hanno fortemente ispirato la mia riflessione e la mia stessa vita. L'autore di entrambi i volumi è il Prof. Luigino Bruni, dell'università Bicocca di Milano, al quale da 10 anni mi lega una forte amicizia e l'impegno al servizio di un progetto economico denominato "Economia di Comunione", nato dalla scintilla ispiratrice di un carisma, quello che Dio ha donato a Chiara Lubich, e realizzato in seno al Movimento dei Focolari. Molte delle cose che diremo oggi sono state scritte guardando al progetto EdC e all'esperienza carismatica del movimento dei focolari benché – ne sono convinto – si tratta di suggerimenti che hanno una valenza molto più ampia e dunque possono essere uno stimolo anche al di fuori di questo progetto. I due libri di Bruni a cui farò continuamente riferimento sono: "La ferita dell'altro" (Trento: Il Margine, 2007) e "Il principio carismatico dell'economia di mercato" (Roma: Città Nuova, in corso di pubblicazione).

2. Carismi ed economia di mercato

C'è un posto per i carismi nella sfera economica? È questa la domanda centrale del primo snodo di questa mia relazione. Ma cosa si intende esattamente con il termine carisma? La parola "carisma" riassume in sé alcune aree semantiche quali "gratuità", "vocazione", "motivazioni intrinseche". Nell'ultimo libro di Bruni, dedicato a due figure carismatiche della storia europea che hanno segnato non solo la vita della Chiesa ma pure la prassi economica della società moderna (San Benedetto e San Francesco D'Assisi) viene enunciata questa tesi:

*"Quando i carismi sono all'opera nelle dinamiche civili, con essi entra in scena una dimensione dell'azione caratterizzata da una forza straordinaria e rara, che il pensiero cristiano ha voluto chiamare "agape", amore gratuito. (...) Il carisma è un dono dello Spirito per l'edificazione del bene comune, un dono che agisce in tutti i livelli e luoghi delle comunità e società umane (...) [In una parola] le esperienze carismatiche sono il dono di "occhi diversi", che fanno intravedere dentro ai problemi altrettante benedizioni."*³

Scrivo a proposito di carismi un esperto di famiglie religiose quale Fabio Ciardi, degli Oblati di Maria:

"Donando un carisma lo Spirito fa vedere a fondatori e fondatrici le urgenze della Chiesa e della società, li porta a percepire in profondità i concreti bisogni, le necessità, le aspirazioni, gli

³ Bruni, L. (2008).

*aneliti e i gemiti più profondi e li muove a dare risposte concrete, segnando il cammino della Chiesa e della società”.*⁴

La tesi fondamentale del volume di Bruni è semplice: la storia dell’umanità, compresa quella economica, può essere letta come il risultato dell’azione e del dialogo di due principi, quello carismatico da un lato e quello istituzionale dall’altro, di una dialettica tra (per dirla con il teologo Hans Urs von Balthasar) “profilo mariano” e “profilo petrino”.

Per questo la vita economica è certamente luogo di interessi materiali, di invidia, di avarizia, di speculazioni e di ricerca del profitto. Ma nel contempo è pure un luogo di passioni, di ideali, di sofferenza e, perché no, di amore (Zamagni, 2007). Lo sguardo dei carismi aiuta infatti a trasformare i problemi in risorse e in opportunità, grazie agli occhi diversi con cui si guarda al mondo. Da questa prospettiva, come non riconoscere il ruolo importantissimo svolto dai carismi della storia nello sviluppo della moderna economia di mercato?

Il cristianesimo, sostiene Bruni, ha – fin dal medioevo – dato vita ad un umanesimo che ha saputo incidere profondamente nelle istituzioni e nello stesso pensiero economico della modernità. Pensiamo ad esempio all’esperienza monastica, che è stata la culla nella quale si è formato il primo lessico economico e commerciale del basso medioevo. Il programma di vita benedettino “*Ora et labora*” ha rappresentato ben più di una via di mera santità individuale: la cultura benedettina è divenuta nei secoli una vera e propria cultura del lavoro e dell’economia. La spiritualità monastica è stata infatti decisiva per la nascita dell’economia di mercato. La lettura tradizionale, e ancora dominante nella storiografia, ha descritto la nascita dell’economia di mercato come un momento di rottura rispetto al cristianesimo costruito sulla carità, sul dono-reciprocità e sulla vita di comunità. La cultura del contratto – si dice spesso – si è affermata “spiazzando” quella del dono, e la razionalità economica è emersa dalle ceneri della reciprocità. In realtà, la genesi dell’economia di mercato è avvenuta in modo profondamente diverso da questo, una reciproca contaminazione fra dono e contratto, fra fraternità ed interessi.

Nel mondo greco-romano il lavoro non era un elemento della vita buona; quest’ultima era piuttosto prerogativa della vita politica e nella politica non v’era posto per chi lavorava. L’uomo libero non lavorava. Ai vertici della piramide sociale c’erano i “non lavoratori”, cioè redditieri, ecclesiastici o aristocratici, che non potevano e non dovevano lavorare. Non è così per la Regola Benedettina. “Contemplare” e “lavorare” non sono più due scelte di vita alternative, ma “*due aspetti inscindibili, ognuno dei quali finisce per dare il vero senso all’altro*”. Senza il carisma di San Benedetto, il lavoro non avrebbe avuto lo spazio e l’importanza che riveste nella società contemporanea.

Un ruolo decisivo nella nascita della moderna economia di mercato lo ha poi svolto il carisma francescano. Il francescanesimo rappresenta, nella storia dell’economia e della società occidentale, un momento di grande importanza e, al tempo stesso, un paradosso: un carisma che ha posto al proprio centro “sorella povertà”, il distacco anche materiale dai beni come segno di perfezione di vita, è diventato la prima “scuola” economica dalla quale è emerso il moderno spirito del capitalismo. Da questo grande movimento culturale sono infatti nati, nella seconda metà del Quattrocento, i Monti di pietà, dapprima in Umbria e nelle Marche, per estendersi in tutta l’Italia (soprattutto nel centro nord) e in seguito anche nel resto d’Europa. La ragione principale che ha portato alla nascita dei Monti di pietà è stata la “fraternità”, non uno scopo prettamente economico-finanziario: data l’impossibilità per le famiglie meno abbienti di avere accesso al credito ad un equo tasso d’interesse, e per questo costrette a rivolgersi agli usurai e

⁴ Ciardi, F. (2008): “Il Contributo Dei Religiosi Alla Società,” Roma: mimeo.

quindi a precipitare in miseria, i francescani della riforma hanno promosso queste istituzioni come mezzo di “cura” della miseria e di lotta all’usura. Le varie forme di finanza etica, di casse rurali, e di micro-credito del mondo contemporaneo possono essere letti come sviluppi naturali di quell’antica intuizione originata da un movimento spirituale.

L’azione dei carismi religiosi e civili nella storia degli ultimi 4 secoli è stata vasta e potente ed ha posto le premesse per la nascita degli odierni sistemi di welfare.

Francesco di Sales, Vincenzo de Paoli, Don Bosco, Cottolengo, Don Alberione prosegue Bruni, *“hanno ricevuto occhi per vedere nei poveri, nei vergognosi, nei derelitti, nei ragazzi di strada, negli immigrati, nei malati, persino nei deformati, qualcosa di grande e di bello per cui valesse la pena di spendere la propria vita e quella delle centinaia di migliaia di persone che li seguirono, attratti e ispirati da quei carismi. Ancora oggi possiamo trovare miriadi di persone portatrici di carismi, che ancora fondano cooperative sociali, ONG, scuole, ospedali, banche, sindacati, lottano per i diritti negati degli altri/e, dell’ambiente, dei bambini, perché vedono “di più e di diverso” da tutti gli altri”* (p. 37).

Sollecitato da queste riflessioni, lasciatemi per un attimo raccontare qualcosa dell’esperienza carismatica di cui, fin da ragazzo, ho avuto la fortuna di essere partecipe e testimone: il focolare di Chiara Lubich. Mi è venuto spontaneo pormi questa domanda: per rispondere a quali urgenze, a quali aneliti dell’uomo contemporaneo c’era bisogno di quel particolare *“dono di occhi nuovi”* che Dio ha fatto a Chiara Lubich ed al movimento dei focolari? Senza avere la pretesa di rispondere in modo esaustivo, ho avvertito in cuor mio la certezza che parole quali “unità”, “fraternità”, “comunione” e “amore scambievole” appartengono al carisma di Chiara tanto quanto la sete di tutte queste realtà contraddistingue la condizione umana della modernità. Recentemente un amico mi ha segnalato un libro di Igino Giordani, che Chiara Lubich era solita definire “confondatore del movimento”. Il titolo del libro è: “Il fratello”. Troviamo scritto questa frase:

*“Per il miracolo dell’amor divino, io, il fratello, Dio, entriamo in un rapporto di eguaglianza. Il fratello diventa un canale, attraverso cui la divinità fluisce nell’umanità: uno degli innumerevoli mezzi con cui Cristo continua la sua incarnazione per la comune redenzione”*⁵

Per il particolare dono di occhi nuovi ricevuto da Chiara, mi sento di dire che le esperienze economiche nate in questi anni dal suo carisma, di cui l’economia di comunione è forse l’espressione più nota, hanno in comune una caratteristica: sono esperienze fraterne, semplici, di popolo. *“Siamo poveri, ma tanti”*, fu lo slogan che Chiara lanciò in Brasile nel 1991 quando nacque il progetto. L’economia di comunione non può pertanto essere un’esperienza che ruota attorno alla figura di un filantropo, o di un grande imprenditore, che dà il proprio superfluo ai “poveri” senza mettere in discussione la propria vita, e diventare lui stesso fratello e uguale a quei “poveri” che aiuta. L’uguaglianza e la fraternità sono, in altre parole, la quintessenza della vita delle aziende dell’economia di comunione.

In secondo luogo, nel DNA dell’EdC c’è sia il monachesimo benedettino che il carisma francescano. Chiara Lubich ebbe la prima intuizione di quella che sarebbe divenuta l’Economia di comunione guardando dall’alto l’abbazia benedettina di Einsiedeln, in Svizzera, nei primi anni sessanta: dal Movimento dei focolari, disse, nascerà qualcosa di simile alle abbazie benedettine, che mostrerà un moderno “ora et labora”, ma con vere e proprie industrie e ciminiera. I “Poli

⁵ Giordani, I. (1954), *Il fratello*, 3ed, Roma: Figlie della Chiesa.

industriali” dell’EdC che stanno sorgendo in diversi paesi del mondo sono la realizzazione di quella intuizione. Inoltre Chiara fu da giovane terziaria francescana ... Tutto questo ci legittima a leggere l’EdC come una fioritura dell’albero millenario dei “carismi” a servizio della cultura e della vita civile.

Per poter sostenere il progetto occorrono pertanto persone che non vivono in modo dissociato il proprio essere cristiani, che avvertono la necessità di fondare l’agire economico su più dimensioni, affinché nel mercato ed in azienda, dove essi trascorrono fette significative della propria esistenza, trovino spazio, accanto alla libertà di esprimersi e di ricercare magari anche un interesse economico, pure dimensioni quali l’equità e la giustizia, il senso di responsabilità e la reciprocità, il dono e la bellezza.

Proprio per questo motivo le imprese EdC sono molto di più di uno strumento per creare ricchezza da distribuire. La redditività della futura impresa non è il criterio principale per impegnarsi, perché più importante è poter fare un’esperienza di vita economica coerente con le proprie idealità e partecipare alla creazione di una società umana ispirata alla comunione e alla fraternità. L’Economia di Comunione è molto lontana dalla visione del mercato espressa per esempio dal teologo Michael Novak, uno dei capostipiti dei teocon nordamericani. Per Novak il protagonista indiscusso dell’economia capitalista è l’individuo che, sul mercato, realizza pienamente la propria vocazione alla libertà. Affinché questo sistema sia sostenibile nel tempo è necessario che l’imprenditore faccia proprio un codice di comportamento morale. L’imprenditore cristiano avrebbe dunque bisogno di una spiritualità che lo incoraggi a realizzare nella sfera privata opere umanitarie e di benevolenza (“prendersi cura anche delle vedove e degli invalidi”). E’ come dire – ma questa interpretazione è forse una mia forzatura – che mediante il ricorso ad una spiritualità l’imprenditore riesce a farsi santo nonostante il successo economico e la massimizzazione dei profitti, nonostante il fatto di essere in primo luogo un uomo d’affari determinato e senza scrupoli. Come ben sottolineato dal Prof. Zamagni, tra gli stessi cristiani molti ritengono lecito comportarsi in questo modo: “nel momento della produzione di ricchezza l’importante è fare tanti soldi; in un secondo tempo si potrà così ridistribuire il massimo benessere in maniera equa, secondo cioè un qualche canone di giustizia redistributiva. Ebbene questa è una logica perversa, perché tende a dicotomizzare la persona umana, perché tende a rendere gli uomini schizofrenici. La stessa persona non può, per ottenere maggiori risultati economici, per fare più profitto, disinteressarsi degli altri e poi, successivamente, operare la distribuzione di quella ricchezza. E questo perché anche quando metterà mano ad una distribuzione più equa non potrà mai fare del tutto giustizia del male che ha prodotto nel momento in cui ha generato quella ricchezza”.

Anche Chiara Lubich ha sempre indicato l’economia di comunione come un cammino di santità per l’imprenditore ... ma lo ha fatto sottolineando che farsi santi significa vivere le vicende economiche come ogni altro aspetto della vita, riconoscendo in esse la possibilità di compiere, con le scelte che liberamente facciamo, la volontà di Dio. Per questo le sirene della fabbrica sono un richiamo alla santità ... sono sacre come la campanella del chiostro per il monaco... sono il segno tangibile che è possibile ricercare una “santità civile”, perché i valori ed i principi a cui diamo attenzione nella sfera privata devono orientare anche ogni nostro agire nel mondo degli affari. Ed il valore universale del cristianesimo è riassunto nel testamento di Gesù: “amatevi l’un l’altro come io vi ho amato”. Questa è la sfida che occorre continuamente rilanciare a chi si impegna nel progetto dell’economia di comunione ... poiché se le aziende EdC non sono più espressione del carisma da cui sono nate, non sono luoghi in cui fiorisce la fraternità e la comunione tra le persone, è come se il sale perdesse il suo sapore. *“Con che cosa*

lo si potrà render salato? A null'altro servirebbe che ad essere gettato via e calpestato dagli uomini” (Matteo, 5-13). Per questo, se il principio di fraternità e la dimensione comunitaria non trovano piena traduzione nelle dinamiche interne alle aziende di Economia di comunione, se viene meno la scintilla ispiratrice del carisma che ha generato questa esperienza, tutto prima o poi finisce o perde la sua identità.

3. Tre piste per realizzare una governance aziendale di comunione

Ma veniamo ora all'esperienza della Società San Paolo. Confesso, con un certo rammarico, di non essere un vero e proprio conoscitore del carisma di Don Alberione. È una lacuna che mi riprometto di colmare nei prossimi tempi.

Alcuni vostri confratelli mi hanno affidato, per potermi preparare, il Progetto Apostolico 2007-2011.

Vi ho trovato alcune affermazioni che mi hanno profondamente colpito.

“Uno stile di vita veramente secondo il cuore di Paolo (...) è uno stile di vita che ci sollecita a considerare una via privilegiata di cammino insieme, anzi un dovere carismatico da curare sempre di più, il nostro essere famiglia Paolina” (p. 5).

Scriveva Alberione nel 1960:

“L’apostolato paolino esige un forte gruppo di redattori, tecnici, propagandisti. Tutti devono accordarsi come si accordano gli artisti che presentano una bella opera. Quante volontà ed energie slegate, disorganizzate, si esauriscono in desideri, in tentativi, in delusioni. Occorre che tutti insieme si prepari il pane dello spirito e della verità”.

Sperando di non forzare troppo la mano, mi sembra di intravedere nel vostro DNA una significativa analogia con l'approccio dell'economia di comunione. Anche nella Famiglia Paolina si staglia con forte evidenza l'intento di realizzare il principio di fraternità e la dimensione comunitaria anche nelle dinamiche interne ad un'organizzazione che, insieme alla sua missione di apostolato, è tenuta a realizzare pure obiettivi aziendali di natura produttiva. Realizzare la comunione nel contesto della San Paolo significa, dunque, trasformare l'organizzazione aziendale per poter sperimentare, anche nell'ambito di relazioni gestionali e funzionali, la reciprocità e la fraternità.

Questo obiettivo può apparire fuori luogo e velleitario. Un'organizzazione aziendale persegue pur sempre l'obiettivo di rendere efficienti ed efficaci le scelte economiche e l'allocazione delle risorse. La gerarchia, la separazione dei compiti ed il controllo nell'impresa sono un mezzo straordinario di coordinamento delle azioni individuali, e talvolta pure uno strumento efficace per la risoluzione dei conflitti. Nonostante l'importanza attribuita alla gestione delle risorse umane, alla motivazione del personale, visto come risorsa strategica per il successo aziendale, nonostante la creazione di figure professionali quali gli psicologi di azienda dediti a questo compito, gran parte delle imprese moderne si configurano come istituzioni fortemente gerarchiche, che concentrano nelle mani di poche persone un enorme potere. Questa realtà era stata intuita, fin dall'ottocento, da uno dei grandi padri dell'economia, John Stuart Mill (1869). Mill affermava che nella società liberale del suo tempo erano rimaste in vita due istituzioni del mondo feudale: l'impresa capitalistica e la famiglia. Da qui la simpatia di Mill per il movimento cooperativo, visto come un processo necessario per rendere fraterne ed eguali le organizzazioni produttive, e la sua battaglia personale per il voto alle donne, considerato un passo indispensabile per portare eguaglianza e libertà all'interno della famiglia. Sono passati parecchi anni, ma né

l'impresa capitalista né la famiglia sono diventati luoghi in cui, in modo più intenso rispetto all'epoca di Mill, si può sperimentare la fraternità.⁶

Come fare per realizzare una *governance* più fraterna? È possibile dar vita a formule organizzative rette non sul principio gerarchico ma su quello della fraternità? Esistono modelli gestionali autenticamente ispirati alla comunione?

Una cosa è certa: questi modelli devono essere costruiti e cercati attingendo in primo luogo al patrimonio sapienziale lasciato dal fondatore. Occorre riscoprire il fondatore, perché è lì che c'è l'intuizione, la scintilla ispiratrice. Questa senza dubbio va attualizzata e letta alla luce dei tempi, ma se si perde quella scintilla, si perde tutto. Detto questo, è possibile che qualche utile suggerimento ci possa venire anche dalla teoria economica, che ha articolato la riflessione attorno alla partecipazione in ambito aziendale lungo tre assi principali: (1) la condivisione degli utili, (2) la partecipazione dei dipendenti alla proprietà del capitale e (3) il coinvolgimento del personale nelle decisioni.

- a. Non di rado l'elemento principale dei sistemi partecipativi è stato realizzato attraverso la comproprietà del capitale e la ripartizione dell'utile, con la conseguente distribuzione di quote di rischio imprenditoriale sulle spalle di manager e dipendenti. Sappiamo che questo modello non ha però funzionato come si poteva sperare. Non tutti i lavoratori hanno la vocazione a quella forma di martirio a cui la persona che sopporta il rischio imprenditoriale è spesso esposta. Molti lavoratori preferiscono la sicurezza di un salario più o meno fisso all'incertezza di guadagni magari mediamente più alti ma subordinati ai capricci del mercato. Ci sono persone che non esprimono pienamente la propria vocazione nell'ambito del posto di lavoro (inteso come "job"), ma fioriscono pienamente in altri ambiti, magari nell'arte o nell'impegno civile, nella famiglia o nella sfera politica. Inoltre, chi percepisce un reddito troppo basso per realizzare un risparmio, risulterebbe fortemente destabilizzato (rispetto agli impegni economici assunti ed alla condizione familiare) da remunerazioni troppo variabili da un anno all'altro.

In secondo luogo, non dobbiamo dimenticare che i modelli di remunerazione hanno anche una valenza simbolica e veicolano dei messaggi che vanno oltre le relazioni funzionali. Si pensi per esempio alla cosiddetta "*pay for performance*", i sistemi di bonus versati ai collaboratori in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi individuali (nel contesto del cosiddetto *management by objectives*). I bonus possono essere avvertiti come un premio ed avere dunque un effetto positivo in termini di motivazione; ma possono pure essere interpretati come uno strumento di controllo e di sfiducia da parte del datore di lavoro, con ripercussioni negative sulla reciprocità e sulla lealtà dei dipendenti nei confronti dell'azienda. Faccio il mio dovere, fintanto che il mio sforzo si ripercuote nell'indicatore utilizzato per il calcolo della performance, lasciando perdere tutto il resto. Un esempio clamoroso in questo senso è rappresentato dal sistema delle *stock option*, utilizzato su larga scala dalle imprese capitaliste ma che in definitiva ha prodotto esiti fallimentari.⁷ Il problema della relazione tra "*principali*" ed "*agenti*", tra quadri dirigenti ed i rispettivi collaboratori, non può essere

⁶ Il voto alle donne, per fortuna, è oggi un diritto acquisito in molti paesi, ma questa uguaglianza tra i sessi (che tocca il lato dei diritti fondamentali) non è stata sufficiente per realizzare l'esperienza della fraternità in famiglia.

⁷ Si veda ad esempio Benz, M. e B.S. Frey (2007), Corporate governance: What can we learn from public governance, *Academy of Management Review*, 32(1), 92-104.

risolto in modo conveniente da un semplice allineamento degli interessi di tutti attorno alla crescita dei valori azionari. L'impresa non fiorisce pienamente se non c'è l'identificazione di tutto il personale con le finalità ed i valori dell'azienda (*la mission*) e se non si sperimenta complicità e coinvolgimento anche sul piano affettivo. Ma questo presuppone un lavoro continuo di persuasione. C'è una fatica quotidiana nel motivare il personale, nel renderlo partecipe delle decisioni, nello spiegare non solo come si risolvono tecnicamente i problemi, ma anche perché si è optato per una determinata soluzione. Alle volte è necessario da parte dei dirigenti un atteggiamento d'ascolto, lasciando che le soluzioni e le spiegazioni siano fornite dal basso della piramide organizzativa. È essenziale la qualità della comunicazione interna, la lealtà e la sincerità delle relazioni tra dirigenti e subordinati e tra colleghi.⁸

Un terzo aspetto cruciale è quello della selezione del personale, soprattutto quando le nuove vocazioni non consentono di sopperire ai bisogni dell'organizzazione ed è pertanto necessario arruolare personale laico. Come fare a trovare persone che abbiano una vocazione e siano sensibili al carisma? La normale teoria economica suggerisce di pagare meno il personale, in modo tale da poter selezionare persone che hanno motivazioni intrinseche e scoraggiare chi invece è mosso soprattutto da opportunismo e dunque valuta maggiormente gli incentivi monetari. Ma questa scelta può avere due conseguenze negative. Ne potrebbe anzitutto risentire la preparazione tecnico-professionale dei dipendenti assunti (insieme alle persone con vocazione si presenterebbero ai concorsi persone senza alternative professionali, a causa di un basso capitale umano). La seconda conseguenza negativa è legata ad una questione di giustizia. Come ha ben sottolineato un'economista americana (femminista), Julie Nelson, "*paying less in order to get more*" può rappresentare una pericolosa scorciatoia. La teoria del "pagar meno" per selezionare le vocazioni porta al risultato che i mestieri con più vocazione (assistenza, insegnamento, cura) vengono sistematicamente sottopagati. Siccome questi mestieri nella maggior parte dei casi sono svolti da personale femminile, ecco che ci troviamo di fronte ad una giustificazione teorica in base alla quale perpetuare una prassi maschilista camuffata da riflessione scientifica. La soluzione non dovrebbe pertanto essere quella di pagar meno la gente (la scelta di una vita sobria e l'impegno nel realizzare la comunione dei beni presuppone infatti libertà) ma di pagarla diversamente, di premiarla, in modo che ciascuno si senta apprezzato, stimato e sottoposto ad incentivi diversi da quelli soltanto monetari. Occorrono dunque, accanto alla remunerazione, incentivi di natura simbolica o ideale e occorre quella fatica quotidiana di cui si è detto sopra.

- b. Anche il discorso sulla partecipazione dei dipendenti alla presa di decisioni è tutt'altro che semplice e privo di ambiguità. Henry Hansmann⁹, celebre economista dell'università di Yale,

⁸ Riguardo agli incentivi calcolati sugli aumenti effettivi di produttività si potrebbe proporre la seguente tripartizione:

- una parte sostanziale dei bonus dovrebbe servire a migliorare l'assetto aziendale, secondo i suggerimenti di chi in azienda lavora. Si potrebbero privilegiare in particolare gli investimenti con impatto positivo in termini ambientali e gli investimenti in formazione del personale;
- una seconda parte dovrebbe servire ad investimenti nel territorio in cui l'azienda opera (in favore dei poveri, o ad esempio per finanziare opere sportive, formazione e opere sociali)
- una terza parte prenderebbe infine la forma del premio individuale di produzione (riconoscendo che aumentare l'efficienza richiede di solito impegno e assunzione di responsabilità personale, che non ci si assume senza un motivo incentivante di natura monetaria o morale).

⁹ Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise* (Harvard University Press, 1996).

ha studiato a fondo il fenomeno della partecipazione. Hansmann riconosce che l'eterogeneità di interessi tra i soci-lavoratori di una cooperativa è molto maggiore rispetto all'eterogeneità che si constata tra gli azionisti che detengono il capitale di una società per azioni. Per questo un allargamento democratico delle responsabilità decisionali è spesso causa di grandi conflitti nelle cooperative, conflitti che non di rado rallentano le decisioni operative e ingessano quelle strategiche. Bisogna dunque studiare a fondo la questione, senza improvvisare.

La fraternità è un "di più", che si innesta su tutto quanto già c'è nell'azienda, senza sostituirlo. La comunione non implica necessariamente un meccanismo democratico di voto (come nella sfera politica, secondo il motto "*una testa un voto*"). Non tutti in azienda rischiano allo stesso modo e dispongono delle stesse informazioni e delle stesse competenze, responsabilità e talenti. Fraternità non significa neppure la rinuncia alla definizione di ruoli diversi all'interno di un'organizzazione; essa non nega la separazione del lavoro e dei compiti. Sarebbe come postulare che per vivere la forma più alta di amore, *l'agape*, sia indispensabile negare le altre due forme, *eros* e *philia*. Fraternità non significa rinunciare al buon senso, misconoscere l'importanza di una struttura organizzativa e di strumenti gestionali efficienti, confutare il ruolo dei contratti. Quando in un'organizzazione emergono dei conflitti, i contratti sono utilissimi, poiché stabiliscono chiaramente i diritti e i doveri di ciascuno (e servono soprattutto a prevenire le contese).

Ci sono esperienze carismatiche convinte che le regole e i contratti non servano o siano addirittura dannose. Non si scrivono regole formali, non si fanno patti vincolanti, al limite non si fanno neanche contratti regolari con i dipendenti. Questa "malattia" produce nel tempo conflitti mortali, proprio per la mancanza delle regole che li possano prevenire, e per una sotto-valutazione degli istinti anti-sociali che possono manifestarsi anche in persone carismatiche. È importante riconoscere l'importanza co-essenziale delle istituzioni, che fanno sì che lo spirito del carisma possa vivere, crescere e durare nel tempo. Nel contesto aziendale ciò significa per esempio riconoscere le competenze specifiche di ogni dipendente, definire in modo chiaro l'organigramma, i ruoli di ciascuno, le regole di successione. Ma l'organigramma non basta, anche se spesso è un modo efficiente per risolvere i conflitti. Mi viene in mente un episodio, raccontatomi da una coppia che gestisce una splendida azienda collegata all'EdC. Lui è ingegnere, mentre lei (che non dispone di una formazione tecnica nel settore ma solo di tanta esperienza raccolta sull'arco degli anni) lo aiuta nella gestione. Un giorno si sono trovati con idee diverse su come portare avanti l'impresa. Non riuscendo a trovare un consenso, lui ad un certo punto ha concluso la discussione esclamando: "*Qui il capo sono io. Per questo anche tu devi fare le cose nel modo che ti ho indicato*". È stato lo sfogo di un momento, ma questa frase, del tutto legittima dal profilo aziendale, ha aperto una crisi in quella coppia e nella stessa azienda EdC. Pur nella necessità di salvaguardare l'operatività dell'impresa, non possiamo guardare alla comunione, alla ricerca del consenso, come ad un semplice costo. Cercar di vivere la fraternità può determinare qualche guaio supplementare, può aprire delle ferite che la gerarchia contribuirebbe ad evitare e ci farà forse sperimentare (nel breve periodo almeno) qualche diminuzione di efficienza. Ma quando affiorano dei conflitti, non possiamo chiuderci dietro la logica dei ruoli funzionali, rinunciando a quegli "occhi nuovi" che ci fanno vedere, dietro i conflitti, non solo un costo da evitare, ma anche una possibile benedizione, frutto di un dialogo più aperto e diretto e di una comunione più autentica.

- c. Il terzo aspetto, connesso a quanto appena detto sopra, riguarda il modo di porsi di fronte alle critiche. La protesta, la critica, tutto quanto può essere assimilato a quello strumento di manifestazione della propria insoddisfazione che Albert Hirschmann¹⁰ denominava “voice”, è l’espressione più concreta della ferita che gli altri ci possono infliggere. La critica può prendere la forma della calunnia, può essere espressione dell’invidia o della frustrazione di qualcuno; ma “voice” è, nello stesso tempo, un elemento fondamentale per mantenere le organizzazioni in buona salute. Cosa distingue una voice leale dalla maldicenza? Molte cose, probabilmente. Di certo, però, la critica leale, la correzione fraterna, è aperta e diretta, mentre quella “sleale” ha luogo nei corridoi, semina zizzania. Non di rado, poi, chi critica gli altri in modo sleale scavalca il livello della correzione diretta (per esempio del collega che ha sbagliato), limitandosi a riferire il presunto errore ai piani superiori o a parlar male dell’altro con i colleghi.

Il problema è che non è facile distinguere in modo immediato la critica leale da quella subdola e sleale, poiché entrambe (in un primo momento) procurano dolore e ci feriscono. Anche la “correzione fraterna” ci mette in discussione e ci fa male! È per questo che spesso, soprattutto le persone insicure, diventano insofferenti a tutte le forme di critica e le cercano di soffocare sul nascere.

Supponiamo che nell’azienda vi siano tre archetipi di collaboratori: gli indifferenti, i critici sleali e quelli genuinamente interessati ai destini dell’azienda. Da cosa li possiamo distinguere?

- I primi restano di regola silenziosi perché, per il proprio quieto vivere o forse solo per una mancanza di sensibilità ai problemi, non avvertono l’impulso a muovere critiche ai dirigenti dell’azienda. Le critiche infatti potrebbero far perdere loro dei “punti” e comprometterne la reputazione. Normalmente queste persone godono quando aumenta l’intesa tra i colleghi e migliora il clima di lavoro e di certo soffrono anche loro quando si determinano tensioni e situazioni di conflitto. La loro debolezza consiste nel non aver la volontà e la forza di spendersi in prima persona per costruire la comunione.
- I secondi, per contro, fanno ricorso alla “voice”, protestano quando le cose non vanno, ma la loro voce assume subito i toni della maldicenza e, quando si presenta l’occasione, lasciano l’organizzazione e si trasferiscono in un’altra azienda.
- Vi è infine la terza tipologia di collaboratori. Sono persone che si sanno assumere il costo di una protesta leale. Essi avvertono per esempio che il clima di lavoro si è deteriorato, che alcune delle scelte effettuate sono sbagliate e che viene meno lo spirito di fraternità su cui si fonda l’azienda. Accanto a tutte le misure costruttive che la genialità e la fantasia dell’amore suggeriscono, osano muovere – in modo diretto e responsabile – anche una critica all’organizzazione. Benché altre aziende si siano fatte avanti con proposte di impiego che offrono condizioni economiche migliori di quelle attuali, preferiscono restare in quell’azienda, poiché amano l’organizzazione e sono coscienti che una defezione ulteriore potrebbe contribuire al suo declino.

¹⁰ Hirschman, A. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

È molto importante saper valorizzare queste manifestazioni di “voice”, anche quando toccano aspetti oggettivamente sbagliati. Le critiche leali rappresentano infatti, indipendentemente dalla loro veridicità, un atto d’amore da parte di chi le mette in atto, alle quali può far eco un secondo atto d’amore se chi ne è il destinatario dedica loro il dovuto ascolto e la dovuta attenzione. Se vissuta in questo modo, la critica diventa una risorsa potente per entrare in dialogo ed incrementare lo stock di beni relazionali.

4. Eros, philia e agape quale presupposto per mantenere nel tempo le esperienze economiche carismatiche

Esiste un forte nesso logico tra la prima enciclica del pontificato di Benedetto XVI (la “Deus Caritas Est”) ed il discorso fatto fin qui. Il papa incoraggia a non dissociare Eros e Agape. Scrive nell’enciclica: *“In realtà eros e agape — amore ascendente e amore discendente — non si lasciano mai separare completamente l'uno dall'altro. Quanto più ambedue, pur in dimensioni diverse, trovano la giusta unità nell'unica realtà dell'amore, tanto più si realizza la vera natura dell'amore in genere. Anche se l'eros inizialmente è soprattutto bramoso, ascendente — fascinazione per la grande promessa di felicità — nell'avvicinarsi poi all'altro si porrà sempre meno domande su di sé, cercherà sempre di più la felicità dell'altro, si preoccuperà sempre di più di lui, si donerà e desidererà « esserci per » l'altro. Così il momento dell'agape si inserisce in esso; altrimenti l'eros decade e perde anche la sua stessa natura. D'altra parte, l'uomo non può neanche vivere esclusivamente nell'amore oblativo, discendente. Non può sempre soltanto donare, deve anche ricevere. Chi vuol donare amore, deve egli stesso riceverlo in dono. In fondo l'« amore » è un'unica realtà, seppur con diverse dimensioni; di volta in volta, l'una o l'altra dimensione può emergere maggiormente. Dove però le due dimensioni si distaccano completamente l'una dall'altra, si profila una caricatura o in ogni caso una forma riduttiva dell'amore.*

Analogamente a quanto afferma il papa, nelle esperienze di economia carismatica è importante non dissociare (ma vivere con lo stesso spirito, in modo unitario) le tre forme di reciprocità, ossia la logica del contratto e del mutuo interesse (*reciprocità erotica*), l’amicizia e la collegialità (che possono fiorire anche all’interno di un’azienda, nei rapporti con i dipendenti ed i concorrenti – cioè la *reciprocità-philia*), e da ultimo la fraternità universale (l’amore incondizionale, che ci spinge a sentirci fratelli anche nei confronti degli ultimi, degli indigenti, di ogni uomo che ci passa accanto, una reciprocità che presuppone gratuità e *agape*).

Un’esperienza di economia carismatica non è matura, equilibrata e non può svilupparsi armoniosamente nel tempo, se non vive simultaneamente queste tre forme di reciprocità. È questa l’intuizione accennata nel quarto capitolo del libro di Bruni. La solidità e l’identità di un’organizzazione carismatica (che definiamo stock di reciprocità) non dipende dalla somma delle tre tipologie di reciprocità, quanto piuttosto dal loro prodotto:

$$R = C \text{ (contratto)} \times A \text{ (amicizia)} \times G \text{ (agape)}.$$

Le conseguenze di questa forma funzionale, di natura esemplificativa, sono ovvie: se un tipo di reciprocità va a zero, è l’intero stock di reciprocità che finisce con l’annullarsi.

Supponiamo per esempio che nell’organizzazione facciano difetto i contratti. Cade in questa trappola, che Bruni chiama “*modello utopico*”, chi pensa che nelle esperienze

carismatiche le regole e i contratti non servano o siano addirittura dannose: “ci basta essere un gruppo di amici e vivere il carisma e la gratuità”. Un tipico problema di questa prima patologia è la crisi, con i relativi conflitti, dovuti al permanere al governo per troppi anni di un dato gruppo di dirigenti. La mancanza di regole sul governo e sulla governance (per quanti mandati si può essere rieletti in una carica? A quanti anni si va in pensione, ecc.) determina una progressiva decadenza della comunità, la perdita della capacità di comprendere i nuovi segni dei tempi, di restare giovani, la sclerosi decisionale, ecc. Occorre pertanto prevedere per tempo le regole del gioco, ricorrendo anche alla sfera contrattuale, ad una dimensione che è certamente più istituzionale (e dunque meno congeniale al carisma puro), ma che ricorda la necessità di mantenere vivo il dialogo tra carisma e istituzione. Se si vuole restare fedeli alla propria ispirazione ideale, sono indispensabili pure le istituzioni, che fanno sì che lo spirito del carisma possa vivere, crescere e durare nel tempo. Senza carismi, e con sole istituzioni, la vita è triste e alla lunga invivibile. Ma al tempo stesso non è sostenibile neppure una vita in comune affidata al solo tocco carismatico, senza le opportune mediazioni delle istituzioni. Ecco perché carisma e istituzione non sono in conflitto, ma in rapporto di complementarietà.

La seconda patologia è dovuta all'assenza di *Philia*, che Bruni definisce “*modello paternalista*”. Le organizzazioni sono contraddistinte solo da contratti e agape e questo accade ad esempio quando il fondatore non si è preoccupato di incoraggiare relazioni fraterne fra tutti i suoi compagni di viaggio, accontentandosi di avere dei gregari, dei segretari che eseguissero le sue direttive. Il grave sintomo di tale patologia è la crisi, spesso mortale, che l'organizzazione vive quando il fondatore lascia o muore, poiché diventa estremamente difficile costruire ex-novo una governance dopo che i primi collaboratori del fondatore sono stati abituati ad essere solo esecutori e fanno fatica a rapportarsi su un piano di parità gli uni con gli altri.

Infine, la terza patologia (la più grave) è determinata dall'assenza di agape, che Bruni chiama “*modello disincantato*”. Questo rischio è quello più subdolo, poiché ha un lungo periodo di incubazione: senza contratti e amicizia i problemi vengono rapidamente al pettine, e l'organizzazione manifesta subito varie forme di malessere. La gratuità, invece, soprattutto nelle realtà carismatiche mature e consolidate, può venire meno, può scomparire un po' alla volta, senza che i protagonisti ne siano coscienti. Si può andare avanti a lungo senza gratuità, sentendosi perfettamente a posto, per esempio perché ci si sente efficienti. Essendo questa dimensione la meno visibile, è difficile da “monitorare” con gli abituali strumenti organizzativi. Che fare? Ci sono degli indicatori che segnalano la crisi di agape? Un indicatore importante è la diminuzione di gratuità nelle persone attorno all'organizzazione: se una realtà inizia a perdere volontari, la prima domanda che deve farsi è la seguente: “che cosa sta accadendo alla nostra cultura, al nostro carisma”? Quasi sempre una diminuzione di gratuità negli altri è effetto di una diminuzione di gratuità all'interno dell'organizzazione. Un secondo indicatore è la diminuzione delle nuove vocazioni, e la diminuzione della qualità delle poche che arrivano: la diminuzione di idealità attira persone meno sensibili ai valori alti del carisma. Un terzo indicatore è l'assenza o la diminuzione della dimensione della festa e della gioia: quando in un'organizzazione non si fa più festa e non c'è la gioia di vivere mentre si lavora, è la gratuità che soffre. Infine, un importante indicatore di “malattia del disincanto”, è il non riuscire più ad ascoltare il grido dei poveri: quando accade questo, la crisi è ormai molto avanzata. Dove il carisma è vivo i poveri sono visti, ascoltati, accolti: sono di casa! Dove non c'è più, o è in grave calo, il povero diventa un problema da cui immunizzarsi.

5. Bibliografia

- BRUNI, L. (2008), *Il principio carismatico nell'economia di mercato. Benedetto e Francesco nella storia economica d'europa*. Roma: Città Nuova (in corso di pubblicazione).
- BRUNI, L. (2007). *La ferita dell'altro*. Trento: Il Margine.
- BRUNI, L. (2006). *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Milano: Bruno Mondadori.
- BRUNI, L. e L. CRIVELLI (2004) (a cura di), *Per una economia di comunione: un approccio multidisciplinare*, Roma: Città Nuova.
- BRUNI, L. e A. SMERILLI (2007a). L'emergere della cooperazione in un mondo eterogeneo: un approccio evolutivo, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 1, 49-80.
- BRUNI, L. e A. SMERILLI (2007b). Il prezzo di Socrate. La difficile arte della selezione delle persone nelle organizzazioni a movente ideale, *Nuova Umanità*, 174, 645-665.
- BRUNI, L. e A. SMERILLI (2006). Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica, *Nuova Umanità*, 165-166, 367-385.
- BRUNI, L. e S. ZAMAGNI (2004). *Economia civile. Efficienza, equità e pubblica felicità*. Bologna: Il Mulino.
- CRIVELLI, L. (2006). Reciprocità di Luigino Bruni, *Nuova Umanità*, XXVIII (3-4), 493-509.
- CRIVELLI, L. (2002), Quando l'homo oeconomicus diventa reciprocans, in: Bruni, L. e V. Pelligra (a cura di), *Economia come impegno civile*, Roma: Città Nuova, 21-43.
- ZAMAGNI, S. (2007). *L'economia del bene comune*. Roma: Città Nuova.