

## ***Per una governance di comunione nelle imprese EdC***

*Luca Crivelli*

«Una notte Francesco udì una voce: “*Muoio*”. Era un frate che gemeva. Francesco gli domandò cosa avesse: “*Muoio di fame*”. “*Presto, tutti in piedi. Si prepari subito un pasto per tutti. Non bisogna che un frate muoia di fame, ma neppure che si senta imbarazzato a mangiare da solo.*” Uno spuntino notturno austero, non c’è dubbio.» [Julien Green].

«La finezza della santità è tutta in quell’attenzione a non umiliare il frate affamato. (...) Francesco fa assidere tutti a quella povera mensa perché l’amore e il rispetto dell’altro devono prevalere su qualsiasi osservanza o pratica ascetica» (Gianfranco Ravasi)

### ***1. Introduzione***

Vorrei iniziare questa mia breve relazione citando un passo dell’ultimo libro di Luigino Bruni, intitolato “*Il principio carismatico dell’economia di mercato*” e dedicato a due figure 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. Si legge:

*“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. (...) Le esperienze carismatiche sono infatti il dono di “occhi diversi”, che fanno intravedere dentro ai problemi altrettante benedizioni.”*<sup>1</sup>

Scrivo a proposito di carismi un esperto di famiglie religiose quale Fabio Ciardi:

*“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 aneliti e i gemiti più profondi e li muove a dare risposte concrete, segnando il cammino della Chiesa e della società”.*<sup>2</sup>

Sollecitato da queste due citazioni iniziali, vorrei invitare tutti ad andare per un attimo con il pensiero a Chiara. 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 e al movimento dei focolari? Non ho certo la pretesa di rispondere in modo esauriente a questa domanda, ma sono sicuro che parole quali “unità”, “fraternità”, “comunione” e “amore scambievole” appartengano 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 Iginio Giordani, il nostro Foco, che purtroppo pochissimi hanno letto perché pubblicato in una casa editrice quasi sconosciuta. Il titolo del libro è: “Il fratello”. Troviamo scritto:

---

<sup>1</sup> Bruni, L. (2008), *Il principio carismatico dell’economia di mercato*, Roma: Città Nuova (in corso di pubblicazione)

<sup>2</sup> Ciardi, F. (2008): “Il Contributo Dei Religiosi Alla Società,” Roma: mimeo.

*“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.”*<sup>3</sup>

Per il particolare dono di occhi nuovi ricevuto da Chiara, mi sento di dire che le esperienze economiche nate in questi anni dal carisma dell'unità, 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. L'economia di comunione non può essere un'esperienza che ruota attorno alla figura di un filantropo, o di un grande imprenditore, che danno il superfluo ai “poveri”, senza mettere in discussione la propria vita, e diventare loro stessi fratelli e uguali a quei “poveri” che aiutano. L'uguaglianza e la fraternità dovrebbero essere la quintessenza della vita delle nostre aziende e dei nostri Poli, in modo tale che anche una persona povera che, pur con mille sacrifici, ha acquistato un'azione<sup>4</sup>, possa portare il proprio figlio nel Polo e dire: “questo Polo, questa nuova economia, è anche mia”.

## **2. La centralità della fraternità nel progetto EdC**

Per raggiungere questo risultato è necessario che il principio di fraternità e la dimensione comunitaria si riflettano pienamente nelle dinamiche interne alle nostre aziende e ai nostri poli produttivi. Realizzare la comunione nelle imprese significa 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. L'organizzazione aziendale persegue 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.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Giordani, I. (1954), *Il fratello*, 3ed, Roma: Figlie della Chiesa.

<sup>4</sup> Occorre sempre tener presente che Chiara propose anche alle persone povere delle favelas di acquistare le azioni del Polo Spartaco, con rate mensili. E così è stato.

<sup>5</sup> 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.

E' chiaro che nel contesto EdC troviamo istituzioni con nature e forme molto diverse da queste. Buona parte delle nostre imprese sono aziende familiari, con un numero molto limitato di collaboratori. Ma ci sono pure aziende di medie dimensioni, che superano i 250 dipendenti. E poi vi sono 5-6 poli produttivi ai quali spetta il compito di sperimentare formule organizzative rette non sul principio gerarchico ma su quello della fraternità, ripensando le logiche di governance ed introducendo modelli gestionali ispirati alla comunione.

### **3. Tre piste per realizzare una governance più fraterna**

- a. Come fare per realizzare una *governance* più fraterna? Penso sia opportuno cercare soluzioni inedite, senza voler imitare i modelli tradizionali di partecipazione. La teoria economica ha articolato la partecipazione 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. Non di rado, però, il ruolo centrale è stato visto nei primi due aspetti, la proprietà 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 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 (rispetto agli impegni economici assunti ed alla condizione familiare) per realizzare un risparmio, risulterebbe fortemente destabilizzato da remunerazioni troppo variabili da un anno all'altro.

In secondo luogo, 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.<sup>6</sup>

Come reclutare, nelle nostre imprese, personale che abbia una vocazione all'EdC? La normale teoria economica suggerisce di pagare meno il personale, in modo tale da poter selezionare coloro che hanno motivazioni intrinseche e scoraggiare chi invece è mosso soprattutto da opportunismo e dunque valuta maggiormente gli incentivi monetari. La nostra

---

<sup>6</sup> 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.

proposta non dovrebbe essere quella di pagar di meno la gente (la scelta di una vita sobria e l'impegno nel realizzare la comunione dei beni avviene nella libertà) ma di pagare diversamente, in modo che l'altro si senta apprezzato, stimato e sottoposto ad incentivi diversi da quelli soltanto monetari, incentivi di natura simbolica o ideale. Il problema della relazione tra "principali" ed "agenti", tra quadri dirigenti ed i rispettivi collaboratori, non può essere 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.<sup>7</sup>

- b. Anche il discorso sulla partecipazione dei dipendenti alla presa di decisioni è tutt'altro che semplice e privo di ambiguità. Henry Hansmann<sup>8</sup>, celebre economista dell'università di Yale, 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

---

<sup>7</sup> Riguardo agli incentivi calcolati sugli aumenti effettivi di produttività si potrebbe proporre (in linea con i fini di EdC) 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).

<sup>8</sup> Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise* (Harvard University Press, 1996).

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. Senza carisma, e con solo istituzioni, la vita dell'azienda alla lunga diventa invivibile. Al tempo stesso, non è sostenibile una vita in comune affidata al solo tocco carismatico, senza le opportune mediazioni delle istituzioni. Per questo carisma e istituzione non sono in conflitto, ma in rapporto di complementarità. Gli ideali nascono da persone carismatiche, ma durano nel tempo grazie alle istituzioni (che, a loro volta, vanno sempre rinnovate e sottoposte alla critica vitale dello spirito carismatico).

- 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 Hirschmann<sup>9</sup> 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

---

<sup>9</sup> Hirschman, A. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

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 in un'azienda EdC 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 fanno 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 EdC. 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.

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.