



NAIROBI | MAY 27-31  
KENYA | 2015

**5° Congresso Internazionale di Economia di Comunione** – Nairobi (Kenya), 27-31 maggio 2015

“Diciamo sì ad una Economia di Comunione”

---

## **L’EdC e la Governance di Comunione tra “già” e “non ancora”**

Giuseppe Argiolas

Mariapoli Piero, 29 maggio 2015

L’EdC e la Governance di Comunione tra “già” e “non ancora” è il titolo dell’intervento che mi è stato affidato e che svolgerò in quattro punti: Ogni impresa è unica, l’impresa di comunione è «cosa rara»; economia e comunione; Economia di Comunione e governance di comunione; abitare il “già” e “non ancora”.

### **1. Ogni impresa è unica, l’impresa di comunione è «cosa rara»**

Il primo motivo per cui si può affermare che ogni impresa è «unica» è rappresentato dal fatto tanto semplice quanto profondo che l’impresa è fatta da persone ed ogni persona è di per sé unica, quindi non esistono due imprese uguali. Se poi guardiamo all’impresa nel tempo, possiamo anche dire che nessuna impresa è uguale a se stessa: alcune persone vanno in pensione, altre arrivano, ma le stesse persone che magari rimangono nell’impresa per tanto tempo cambiano, possono migliorare o anche peggiorare, e nel loro cambiamento in qualche modo cambia l’impresa nel suo insieme.

Se prendessimo la stessa impresa, fatta dalle stesse persone e la spostassimo in un altro contesto sarebbe comunque diversa, perché diverso è il contesto nel quale opera. Quindi un altro importante motivo che rende ogni impresa «unica» è il contesto nel quale essa è inserita: i clienti, i fornitori, i concorrenti, la comunità sociale nella quale è inserita con la sua specifica cultura, l’ambiente naturale che l’accoglie. “Il contesto” (che può essere un paesino, una Nazione, un Continente...) nel quale essa svolge la propria attività e con cui entra in relazione influisce certamente sulla sua azione rendendola appunto unica.

Così, se posso usare un’immagine, ogni impresa di comunione è per l’Economia di Comunione come un figlio, una figlia, un fratello, una sorella, per una famiglia. Per quanto i figli, i fratelli, possano assomigliare ai genitori o possano assomigliarsi tra loro, non sono mai esattamente uguali, neanche se gemelli. Ognuno è un “unicum”, un pezzo unico. Così ogni impresa di comunione è un pezzo unico. Allora quando noi ci accostiamo ad un’impresa, qualunque impresa, e a maggior ragione ad un’impresa di comunione dovremmo accostarci con la stessa cura, rispetto, stupore, oserei dire, la stessa sacralità con cui ci si accosta ad una rarità.

Vorrei precisare che non si tratta soltanto di un atteggiamento di fondo – per così dire – morale, ma anche di un approccio necessario dal punto di vista professionale, perché a volte capita che si voglia copiare



NAIROBI | MAY 27-31  
KENYA | 2015

**5° Congresso Internazionale di Economia di Comunione** – Nairobi (Kenya), 27-31 maggio 2015

“Diciamo sì ad una Economia di Comunione”

una buona idea da qualcun altro, ma copiare senza riflettere, produce solo del male alle imprese. È quello che accade con i “modelli organizzativi” che spesso vengono diffusi da certe società di consulenza, le quali anziché mettersi correttamente al servizio delle imprese impongono una sorta di omologazione del pensiero e delle prassi che finisce per snaturare, sradicare l’impresa, privandola della propria identità; se posso riprendere l’immagine dell’albero: togliendole ogni possibilità di ricevere il nutrimento e produrre quella linfa vitale che le permetta di fiorire e di donare a sua volta frutti copiosi e saporiti.

Allora occorre un approccio che, tenendo conto delle premesse che abbiamo appena delineato, facendo tesoro delle esperienze condivise, permetta di tradurre i principi generali in prassi “uniche” e per questo di per sé innovative anche dal punto di vista manageriale. Infatti, come tutti sappiamo l’innovazione può riguardare anche le strutture ed i processi manageriali.

È con questo atteggiamento, con questa disposizione d’animo e di mente che vorrei offrirvi il mio contributo che è frutto di osservazione, di riflessioni e di connessioni con le teorie manageriali che ho studiato in questi anni.

## 2. Economia e Comunione

Il titolo di questo intervento è Economia di Comunione e Governance di Comunione tra “già” e “non ancora”. Il primo accostamento che è di per sé innovativo è appunto quello tra **Economia e Comunione**.

Partiamo da qui. La parola «**Economia**» dice all’impresa due dimensioni fondamentali del suo agire. Per essere impresa occorre essere efficaci ed efficienti.

Si è efficaci, lo sappiamo, quando si raggiunge un certo obiettivo che ci si è posti. Si è efficienti quando si raggiunge l’obiettivo, considerando le risorse di cui si è a disposizione, in un rapporto soddisfacente tra risultato ottenuto e risorse utilizzate per ottenere il risultato. L’impresa è quindi **efficace** quando raggiunge l’obiettivo per cui è nata, cioè dare soluzione ai problemi dei clienti, i quali siano disponibili a pagare un certo prezzo per quel bene/servizio; ma perché l’impresa sopravviva nel mercato non basta che raggiunga il suo obiettivo in modo efficace, occorre farlo anche in modo efficiente. L’efficienza non consiste come spesso si dice, in un dannoso eccesso di semplificazione, nella massimizzazione del profitto, ma in un sano ed adeguato equilibrio economico (rapporto tra ricavi e costi) e finanziario (rapporto tra entrate ed uscite monetarie, tra fonti e impieghi finanziari). L’**economicità** fa quindi riferimento alla dimensione oggettiva e, in qualche modo, economicamente misurabile del fare impresa, di cui il profitto è uno (non l’unico) degli indicatori di successo, con cui tutte le imprese, anche le imprese dell’economia di comunione devono “fare i conti”.

La seconda parola è **Comunione**. Essa non è semplice sinonimo di relazione. Ci possono essere tante forme di relazione, non solo quelle “cattive” per esempio di sottomissione, di sfruttamento, di



NAIROBI | MAY 27-31  
KENYA | 2015

**5° Congresso Internazionale di Economia di Comunione** – Nairobi (Kenya), 27-31 maggio 2015

“Diciamo sì ad una Economia di Comunione”

scontro; ci sono tante relazioni “buone” come di rispetto, di stima, di generosità che però ancora non sono relazioni di comunione. La comunione chiede e dà qualcosa di più; attivare la comunione significa «fare spazio all’altro e ricevere spazio nell’altro, nella propria integralità, in una condivisione di valori, motivazioni e azioni, progetti, talenti e intenti fino a sperimentare una libera co-appartenenza». Nella comunione le diverse persone si incontrano, condividono ciò che sono e si ritrovano arricchite dalla relazione stessa che attuano. Essere in comunione, vivere in comunione significa realizzare una piena e reciproca partecipazione alla vita dell’altro. Si tratta quindi di conoscere e vivere la dimensione della reciprocità (scambio di doni), quale dimensione essenziale dell’esistenza della persona. In breve, la comunione può essere definita come dialogo, fiducia e reciprocità in atto ed ha tre caratteristiche distintive: è **libera**, non si può imporre; è **plurale**, nel senso che valorizza la diversità come ricchezza; è **universale**, è cioè aperta al bene non solo di coloro che partecipano a generarla, ma al bene di tutti, al bene comune. Essa, in questa prospettiva, può essere considerata al tempo stesso come un obiettivo relazionale da raggiungere e che si può raggiungere, ma anche come via, come percorso su cui incamminarsi e rincamminarsi, quando le circostanze, le condizioni dovessero farne registrare un affievolimento o una interruzione.

Se l’economia, l’economicità evidenzia la dimensione, per così dire, *oggettiva* del *fare* impresa e quindi fa riferimento alla questione della “misurabilità” economica, la comunione richiama con forza la dimensione *soggettiva* dell’*essere* impresa, e quindi rimanda alla questione della “qualità” economica.

Se l’economia spinge l’impresa ad essere economicamente efficiente ed efficace, potremo dire «eco-efficiente» ed «eco-efficace», la comunione accentua l’importanza, la centralità delle relazioni nella vita dell’impresa e quindi la necessità di essere al contempo socialmente efficace ed efficiente, puntare ad una «socio-efficacia» e ad una «socio-efficienza».

Se l’economia è di comunione diviene capace di guardare non solo al cosa fare (gli obiettivi in termini di output=prodotti e servizi offerti, e di outcome=ripercussioni sociali), ma anche al come farlo (le modalità di attuazione, i processi relazionali) ed al perché (i significati che si attribuiscono all’operare ed all’operare insieme con tutti gli interlocutori).

### **3. Economia di Comunione e governance di comunione**

Da quanto detto, emerge la necessità che nell’impresa prenda forma una vera e propria *cultura di comunione*. Cosa significa? Quando nell’impresa si attivano relazioni di comunione, così come sono state appena definite, indirizzandosi a costruire opportunità di sviluppo condiviso, di fioritura professionale e umana che vadano a beneficio dei singoli e dell’organizzazione; quando si mira a che questa prospettiva relazionale si esprima a tutti i livelli, non solo all’interno dell’impresa, anche nelle relazioni con i clienti, con i fornitori, con i finanziatori, i collaboratori, i concorrenti, con tutti gli stakeholder, si attiva un **percorso** che



NAIROBI | MAY 27-31  
KENYA | 2015

**5° Congresso Internazionale di Economia di Comunione** – Nairobi (Kenya), 27-31 maggio 2015

“Diciamo sì ad una Economia di Comunione”

---

conduce alla formulazione e all’interiorizzazione, sia pure con le inevitabili cadute, di una **cultura di comunione**.

Una cultura organizzativa che porta con sé una precisa visione antropologica facente riferimento alla persona, la quale è capace di donare, dare e ricevere, donarsi e ricevere l’altro come dono, donarsi e riceversi perché la relazione con l’altro è portatrice di cambiamento. La reciprocità che così si sviluppa costruisce e alimenta il legame sociale tra le persone che entrano in relazione con ricadute che coinvolgono anche il contesto che le circonda.

Con ciò non si intende, di certo, affermare che, essendo la persona capace di comunione, essa possa essere attuata con facilità. Neanche che ogni tentativo di metterla in atto vada a buon fine. Tanto più se tali relazioni interpersonali si sviluppano in contesti organizzativi complessi. Occorre dunque dotarsi di **strumenti** necessari a fare in modo che la comunione non resti una pio proposito, ma diventi *stile di vita* dell’impresa. Se le imprese di comunione non si interrogano su questi aspetti, informando della comunione anche le strutture ed i processi aziendali rischiano di voler mettere “vino nuovo in otri vecchi” con le conseguenze che ben si conoscono. Quali sono allora questi strumenti?

Il primo è il **Patto sulla missione dell’impresa**; il secondo **La condivisione di sé**; il terzo **La condivisione di conoscenze ed esperienze**; il quarto **Il Colloquio periodico**; il quinto e ultimo, ma non certo per importanza, è **La verifica**.

Tali strumenti sono l’oggetto dello studio che personalmente sto portando avanti da diversi anni e che recentemente ho pubblicato nel libro “Il valore dei valori. La governance nell’impresa socialmente orientata” con la casa editrice Città Nuova, e che nei prossimi mesi uscirà anche in lingua spagnola. L’argomento è complesso ed ora non abbiamo il tempo di affrontarlo compiutamente, per cui vi proporrei alcune pennellate sul primo dei cinque strumenti.

Se diversamente dall’impresa tradizionale, al cuore della quale c’è il contratto che riguarda essenzialmente le cose, gli scambi, al centro della vita dell’impresa di comunione c’è la persona con l’insieme di relazioni che essa intesse con gli altri, il primo strumento di comunione non può che essere il **Patto sulla missione dell’impresa**. La Missione costituisce infatti la ragion d’essere dell’impresa e nella prospettiva che propongo fa riferimento all’identità dell’impresa, all’insieme di finalità che essa intende raggiungere, ma anche alla strategia – le modalità con cui si esprime l’identità e quelle finalità vengono perseguite – ed ai valori che danno senso e significato all’identità, alle finalità ed alla strategia.

Il Patto sulla missione crea la comunità organizzativa, nel senso che attraverso la comunione non solo dichiarata ma anche vissuta, fa essere l’impresa ciò che è: una comunità sociale.

I protagonisti del Patto sulla missione dichiarano di impegnarsi (formalmente o informalmente) e si impegnano nei fatti a mettere in gioco se stessi con le proprie conoscenze, le proprie intelligenze, i propri



NAIROBI | MAY 27-31  
KENYA | 2015

**5° Congresso Internazionale di Economia di Comunione** – Nairobi (Kenya), 27-31 maggio 2015

“Diciamo sì ad una Economia di Comunione”

---

valori, le proprie caratteristiche e peculiarità nel costruire relazioni armoniche, sperimentandone i frutti. Patto che rimanda alla categoria biblica dell'Alleanza, dove insieme ai diritti e ai doveri di ogni parte (tipici del contratto), esistono anche l'indulgenza, la disponibilità a superare incomprensioni, andare al di là di torti subiti, a non tener conto di eventi passati divisivi.

In questo senso rinnovare, ossia ridichiararsi esplicitamente, di tanto in tanto, il Patto sulla missione corrisponde a una sorta di rinascita, sia che lo si rinnovi dopo un perdono causato da un *fallimento relazionale*, che dopo un apprezzamento causato dall'aver sperimentato un *successo relazionale*.

Il Patto sulla missione ha due caratteristiche complementari: la tradizione e l'innovazione. La tradizione sottolinea il fatto che non sia possibile o obbligatorio ridiscutere i contenuti del Patto stesso ogni qualvolta si inserisca un nuovo membro nell'impresa, ma la caratteristica dell'innovazione mantiene viva la capacità di accogliere in qualche modo il contributo di tutti coloro che desiderano offrirlo. Così si tiene aperta la possibilità di trovare nuove vie per attuarne il contenuto riattualizzandolo – se utile e necessario – alle mutate condizioni interne ed esterne, ma conservando la natura di strumento per la costruzione di relazioni di comunione all'interno dell'impresa e all'esterno di essa.

#### **4. Abitando il “già” e il “non ancora”**

A mio avviso le imprese di comunione abiteranno sempre nel “già” e nel “non ancora” come è delle organizzazioni che si ispirano a grandi Ideali, a grandi Carismi, in cui si sperimenta a volte la corrispondenza altre volte la distanza tra ciò che si è e ciò a cui si aspira. Al di là delle particolarità che si potranno registrare nei diversi momenti di ciascuna storia imprenditoriale, le imprese di comunione possono offrire un contributo significativo in termini di sensibilità, responsabilità e generatività.

**Sensibilità** nella capacità di cogliere i segnali che provengono dai diversi contesti, quello locale in cui ciascuna impresa è inserita e quello globale di cui tutte le imprese fanno parte; nel registrare le varie forme di povertà, materiale e relazionale che si presentano sempre più spesso davanti ai nostri occhi; nell'abilità di percepire e interiorizzare la domanda di senso sia di chi lavora all'interno che di coloro con cui entra in relazione all'esterno.

**Responsabilità**, intesa non solo come impegno a essere trasparenti, dando conto delle proprie azioni, ma anche come coerenza tra quanto percepito dal contesto, quanto da esse dichiarato e le azioni messe in atto nella quotidianità, attraverso scelte precise che creino valore economico e sociale.

Infine, **Generatività**, quale capacità di realizzare non solo innovazione in senso tecnico, ma di creare e ricreare spazi di condivisione in cui ciascuno possa offrire il proprio contributo alla costruzione, al rafforzamento e al miglioramento qualitativo delle relazioni sociali.