

**ORGANIZZAZIONI PRODUTTIVE  
CON FINALITÀ IDEALI  
E REALIZZAZIONE DELLA PERSONA:  
RELAZIONI INTERPERSONALI E ORIZZONTI DI SENSO\***

In un saggio che ha fatto un certo scalpore McCloskey (1983) parla di "retorica dell'economia" e sostiene che la pretesa oggettività di questa scienza non corrisponde ai fatti. Stando così le cose, meglio giocare a carte scoperte e dire subito da che parte tira questa mia esercitazione retorica, questa mia "predica economica". In essa cercherò di portare l'attenzione su due particolari "dimensioni" della realizzazione della persona; due dimensioni che le usuali lenti con cui guardiamo all'economia non permettono di mettere a fuoco, ma su cui pure l'organizzazione dell'attività economica e la cultura dominante in questo sottosistema della vita sociale esercitano una notevole influenza: la qualità delle relazioni interpersonali in cui si è immersi e – cosa ancora più difficile da esprimere con il linguaggio dell'economia – i significati intrinseci che in veste di imprenditori, lavoratori, consumatori ricerchiamo nelle nostre azioni. Cercherò poi di mostrare che tutto ciò ha molto a che fare con quelle organizzazioni economiche che si pongono delle finalità ideali, e in particolare con il progetto "Economia di Comunione".

Dato che il tema dell'importanza delle relazioni interpersonali ha ricevuto un po' più di attenzione da parte della letteratura economica, mi ci soffermerò un po' più a lungo; ciò non significa, però, che la domanda di senso sia di secondaria importanza.

\* Il presente scritto rielabora l'intervento dell'autore al convegno "I risvolti economici delle relazioni interpersonali" promosso dalla Fondazione Lanza all'interno del Salone dell'Economia Sociale e Civile "Civitas" (Padova, aprile 1997). L'autore ringrazia Luigino Bruni e Ottorino Chillemi per le fruttuose discussioni e gli utili suggerimenti.

## 1. ECONOMIA E RELAZIONI INTERPERSONALI

### 1.1. *Immergiamoci in una situazione immaginaria, ma non troppo*

Immaginate di aver finalmente trovato la casa dei vostri sogni, in una bella palazzina con tanto verde, con quella stanza in più che cercavate, ben servita da una superstrada che porta proprio verso la sede di lavoro. La comprate e un po' alla volta vi accorgete che i vicini sono impossibili: quelli del piano di sopra li si sente sempre urlare, quelli della porta accanto alla richiesta di un uovo per fare la maionese rispondono che se ci si pensa per tempo poi non serve disturbare gli altri. Nei dintorni, poi, non c'è modo di lasciar giocare i ragazzi in un ambiente protetto. L'unico gruppo esistente è una banda di piccoli delinquenti che si raduna in un bar pieno di fumo, per cui vi rassegnate ad accompagnare in automobile tutti i vostri figli dall'altra parte della città a fare sport o musica. Per i vostri fine settimana, se non siete riusciti ad organizzare un incontro con qualche vecchio amico, non c'è nessuna occasione di ritrovo vicino a casa, per cui spesso non resta che mettersi in fila in automobile per andare in collina, tanto per far qualcosa. Anche la nonna, che vive con voi, è molto insoddisfatta: a parte le vicine (di cui abbiamo già detto), nei paraggi non c'è nessun luogo d'incontro che si possa raggiungere a piedi, a parte il fatto che camminare o mettersi a parlare in mezzo alle auto che passano non è molto invitante. In realtà ci sarebbe un bel parco pubblico nel quartiere, ma da soli non è consigliabile entrarci perché sono successi dei fatti spiacevoli, e poi nell'erba si nascondono le siringhe lasciate dai tossicodipendenti. La biblioteca comunale, pur essendo luminosa e ben fornita, non è molto frequentata e quindi non è certo il posto dove fare nuove conoscenze. Di negozi dove la gente si incontri neanche a parlarne: tutti vanno in automobile in qualche centro commerciale fuori città, ma lì si trova sempre gente diversa, e poi con le cassiere sempre indaffarate certo non si riesce a parlare molto!

Quanto alla scuola che avete scelto per i vostri figli, niente da ridire: l'edificio è moderno e l'impresa di pulizie fa il suo do-

vere nel tenerlo pulito, gli insegnanti sono preparati, c'è anche un'aula computer aggiornatissima. Il vero problema è il clima che si respira: i compagni prendono in giro chi sbaglia o chi non è vestito all'ultima moda e fanno scherzi poco simpatici, mentre i genitori con cui avete provato a parlare sono preoccupati soprattutto di spiegare che i loro figli non farebbero mai queste cose e che la colpa è tutta di quell'altro lì che è maleducato. Figurarsi se si riesce a mettersi d'accordo perché i genitori collaborino a turno a portare a scuola anche altri ragazzi che abitano nella stessa strada! Risultato: ogni mattina bisogna lottare per convincere i ragazzi ad andare a scuola perché non vogliono andarci e il pomeriggio i compiti per casa sono una pena per tutta la famiglia.

Poi c'è il lavoro, un posto sicuro in una grande impresa che paga dei buoni stipendi e non richiede neanche troppo impegno. Ma anche qui l'atmosfera non è affatto piacevole: i colleghi parlano male gli uni degli altri; i responsabili dei vari uffici non vanno d'accordo, per cui eseguendo gli ordini ricevuti da uno si rischia sempre di essere sgridati da un altro; e poi il nuovo direttore tratta le persone come fossero dei cretini, tanto che una collega ha già avuto delle crisi depressive!

## *1.2. Forse nella nostra contabilità manca qualcosa?*

Questa lunga serie di circostanze più o meno verosimili vorrebbe far nascere o rafforzare nel lettore che sia pazientemente arrivato fin qui proprio il dubbio che nella nostra contabilità manchi qualcosa.

Mentre gli sfortunati protagonisti delle disavventure che ho raccontato mai penserebbero di usare la parola "benessere" per descrivere la propria condizione, qualsiasi misurazione economica del loro *menage* sarebbe certamente molto positiva: un buon reddito; la proprietà di un immobile di valore; consumi privati elevati (che includono le attività pomeridiane per i figli, molto probabilmente due auto sempre in movimento); consumi pubblici (che vengono valutati al costo) pure elevati (sono stati citati la scuola, il parco, la biblioteca e le strade, tutti ad alto costo, stan-

do alla descrizione). Elevati saranno anche, con tutta probabilità, gli indicatori economici di quel pezzetto di sistema economico che gira attorno alla famiglia in questione: i centri commerciali, la società sportiva, la scuola di musica, a cui possiamo certamente aggiungere meccanici di automobili e benzinali. Qualche dubbio può esservi nato a riguardo dei risultati economici dell'impresa dove lavora il nostro protagonista, se è vero che al suo interno i rapporti sono così tesi; è possibile, però, che gli effetti non si vedano tanto sui conti di oggi, quanto magari su quelli di domani.

Le insufficienze, in parte inevitabili, degli indicatori di benessere economico normalmente utilizzati sono varie. Ad alcune di esse già da tempo si è indirizzata l'attenzione degli studiosi e dei commentatori. Ne citerò due: il consumo può essere di natura difensiva (pensiamo alle spese per porte blindate, allarmi antifurto, ecc.), nel qual caso sbaglieremmo ad interpretare un più elevato livello di spesa come segno di un più elevato livello di soddisfazione; in secondo luogo, come sottolineato giustamente dal movimento ecologista, nel calcolo del reddito, dei consumi, del prodotto lordo, non si effettuano le dovereose detrazioni per tener conto dei costi ambientali (deterioramento dell'ambiente naturale ed esaustione delle risorse non rinnovabili), per cui tendiamo a sopravvalutare i benefici dell'attività economica.

Quella che vorrei sottolineare in questa sede, però, è un'altra insufficienza dell'usuale contabilità, molto meno indagata delle precedenti: in essa non si tiene conto in alcun modo della sfera delle relazioni, di quello che potremmo chiamare l'ambiente umano o sociale.

Ogni carenza nella misurazione rimanda inevitabilmente, come causa o come effetto, ad una disattenzione verso il fenomeno stesso: un'insufficiente capacità di riconoscerlo, di comprenderlo o di concettualizzarlo. Un esempio significativo al riguardo, in aggiunta a quello già citato dei beni ambientali, lo fornisce la recente storia dell'Unione Sovietica e degli altri Paesi ad economia pianificata. La tradizione culturale materialista, tutta concentrata sui beni tangibili (carbone, acciaio, quelli che si misurano in tonnellate, per intenderci), dava meno importanza ai servizi immateriali (servizi di consulenza, di intermediazione commerciale,

finanziari, di ristorazione, di cura della persona, ecc.), che invece oggi rappresentano il settore trainante delle economie più progredite. Ce lo testimonia il fatto che l'indicatore aggregato di attività economica più usato in URSS era il prodotto materiale lordo (o netto), che escludeva la gran parte dei servizi. È da sorrendersi se al momento del crollo dei sistemi comunisti ci si è accorti che i settori produttori di servizi erano più sottosviluppati degli altri?

Allo stesso modo nelle società occidentali vi è stata finora una grande disattenzione verso la dimensione delle relazioni informali tra i cittadini e in particolare una mancata comprensione dei loro risvolti economici. Nel dir questo, vorrei sgombrare subito il campo da un equivoco. Sentire parlare di risvolti economici delle relazioni interpersonali potrebbe sembrare pericoloso o addirittura offensivo proprio a coloro che hanno più sensibilità per questa dimensione della vita personale e sociale che siamo soliti associare più alla gratuità che al calcolo. Potrebbe infatti nascere il timore che anche questa dimensione possa essere risucchiata nella sfera degli scambi interessati, della razionalità commerciale, e quindi contaminata. D'altra parte, se pensiamo che la scienza economica è nata come guida alla felicità, prima ancora che come guida alla ricchezza materiale, la cosa strana è piuttosto che si escludano importanti dimensioni del benessere (espressione che, occorre ricordarselo, non vuol dire: elevata spesa per consumi). Naturalmente, è necessario rendersi conto della particolarità di questi particolari tipi di "beni", e di come essi si creino o si distruggano. Ma di questo ci occuperemo più avanti.

Nel parlare di risvolti economici delle relazioni interpersonali intendo soltanto sottolineare che: 1) le relazioni informali hanno effetti importanti sul benessere dei membri di una comunità, sia direttamente sia attraverso l'influenza che esse esercitano sullo svolgimento dell'attività economica; 2) le relazioni informali sono influenzate da decisioni individuali e collettive che siamo soliti far ricadere nella competenza dell'economia, ma la scienza economica non dispone di concetti adeguati a descrivere (e quindi tanto meno a suggerire come gestire al meglio) queste influenze sulla sfera "relazionale". Nel seguito cercherò di argomentare queste due affermazioni.

### 1.3. Social capital, *beni relazionali* e dintorni

Vi sono qui e lì nella letteratura scientifica segni evidenti che il tema degli aspetti economici delle relazioni informali tra i cittadini sta interessando sempre di più gli scienziati sociali e anche gli economisti. Iniziano ad apparire articoli, in parte non ancora pubblicati, che girano attorno al tema delle relazioni. In alcuni di questi lavori si cerca di adattare il linguaggio della teoria economica a trattare di relazioni introducendo nuovi concetti, in parte sovrapponibili, come *social capital* e "beni relazionali".

La più consolidata – per questo l'abbiamo usata nel titolo – è l'espressione *social capital*. Scrive James Coleman: «Si crea *social capital* quando le relazioni tra le persone cambiano in un modo che facilita l'azione» (1990, p. 304). E ancora: «Il *social capital* è definito dalla sua funzione. Non è una singola entità, ma una varietà di diverse entità che hanno due caratteristiche in comune: consistono tutte in qualche aspetto della struttura sociale, e facilitano certe azioni degli individui che sono all'interno di quelle strutture.» (*ibidem*, p. 302).

La definizione stessa di *social capital* è centrata quindi proprio sull'idea che le reti di relazioni informali tra i cittadini – o, se vogliamo, le caratteristiche qualitative di queste reti – hanno degli effetti economici tangibili, paragonabili a quelli ad esempio di una strada (un bene capitale materiale, questa volta), che facilita l'attività commerciale. In ambedue i casi, si osservi, si tratta di beni capitali pubblici, di cui beneficiano molti soggetti.

Alcuni esempi possono essere di chiarimento.

La rapidità di diffusione delle novità terapeutiche dipende in modo significativo dall'intensità della rete di relazioni informali tra i medici.

La norma sociale, che esiste in alcune società ma non in altre, secondo cui un adulto che veda dei bambini in situazioni pericolose si sente tenuto ad intervenire, ha un grande valore per i genitori, consentendo che i figli possano giocare all'aperto senza dover essere continuamente custoditi.

In alcuni Paesi il venir meno del rapporto fiduciario tra medico e paziente ha portato ad un'enorme crescita delle cause giu-

diziarie intentate da pazienti insoddisfatti del servizio ricevuto, il che a sua volta ha portato ad una crescita del costo del trattamento e, in certi casi, al rifiuto da parte degli operatori di fornire il servizio a parenti di avvocati.

La Grameen Bank è riuscita a fornire credito a tassi molto contenuti agli artigiani e ai contadini poveri del Bangladesh mantenendo percentuali bassissime di mancati rimborsi, e questo in un Paese in cui il fenomeno dei mancati rimborsi costituisce un enorme ostacolo per l'attività bancaria regolare, a tutto vantaggio degli usurai. La chiave del suo grande successo è un originale meccanismo di prestiti di gruppo che responsabilizza altri membri della stessa comunità di villaggio nel selezionare, motivare alla restituzione e controllare i candidati ad un prestito. In altre parole, questa originale banca di sviluppo si è basata proprio sull'esistenza di fitte reti di relazioni tra gli abitanti delle zone rurali (Besley, 1995).

Si inizia ad affermare che importanti condizioni per lo sviluppo economico – e in particolare per il fiorire di organizzazioni private di grande dimensioni (Fukuyama, 1995) – sono elementi del *social capital* come la diffusione di norme di comportamento collaborativo, il rispetto di regole di convivenza, una predisposizione culturale a dare fiducia ad amministratori estranei alla cerchia familiare (e, parallelamente, a meritarsela).

Approfitto per osservare che in questi esempi, come anche nell'ipotetica situazione descritta inizialmente, si fa riferimento a situazioni normali, a soggetti in qualche modo rappresentativi di ampie categorie di persone. Questa scelta, prudenziale, ha il pregio di mostrare come si tratti di problemi di interesse generale. Infatti, se avessimo concentrato l'attenzione su situazioni di particolare disagio, l'importanza delle reti di relazioni sarebbe risultata ancora più evidente: per anziani non totalmente autosufficienti o comunque privi di familiari, a portatori di *handicap*, ragazzi con problemi di socializzazione, famiglie particolarmente povere (e quindi con limitate possibilità di trovare soluzioni individuali ai problemi che si presentano), avere accesso alla collaborazione di (o anche solo alla comunicazione con) una pluralità di persone ad esse in qualche modo collegate costituisce una risorsa assolutamente insostituibile.

L'altra espressione che ho citato, "beni relazionali", è ancora meno consolidata. Nella letteratura economica in lingua inglese essa è stata utilizzata da Carole Uhlaner (1989), che si propone di spiegare in termini di razionalità individuale l'adesione ad iniziative di impegno politico, un fenomeno vistoso a dispetto della presenza di costi di vario genere e dell'apparente assenza di vantaggi. L'autrice conclude che, in questo come in molti altri casi, ciò che l'individuo ottiene è di godere di beni immateriali, come il senso di appartenenza ad un gruppo, il mantenimento di un'identità, l'approvazione da parte di altre persone. Anzi, i beni in questione «possono essere goduti solo se condivisi con altri», e quindi costituiscono una particolare categoria di beni pubblici.

L'esempio di bene relazionale da cui era partita la mia riflessione al riguardo (Gui, 1987, 1994) è invece quel patrimonio di conoscenza reciproca, comunanza di esperienze, abitudine alla collaborazione, che lega tra di loro un insieme di persone insediate da tempo in un gruppo di case vicine. Un patrimonio difficilmente riconosciuto come tale e quindi a rischio di essere disperso, ad esempio, a seguito della decisione dell'eventuale proprietario di modificare l'uso dell'area; tanto più che, quand'anche gli attuali occupanti avessero la capacità economica di acquistare ciascuno una parte della proprietà, non potendo controllare la decisione di restare da parte degli altri abitanti, rischierebbero di vedere comunque svanire quel sovrappiù di valore che essi attribuiscono al mantenimento dell'attuale composizione abitativa. Altri esempi di beni relazionali sono: l'abitudine a ritrovarsi in certe occasioni e la familiarità esistente all'interno di gruppi di amici o di parenti, un bene di cui comprende bene il valore chi si trovi a vivere in un nuova città; un'associazione ben avviata, con iniziative largamente frequentate da membri legati da rapporti di reciproca conoscenza e confidenza.

Un breve cenno vorrei riservarlo, infine, ad un concetto che corrisponde strettamente a quelli fin qui considerati, ma è riferito ad un particolare tipo di relazioni che non avevamo ancora citato: quelle tra i membri di un gruppo di lavoro all'interno di un'azienda. Tra questi può generarsi un "capitale umano di gruppo" fatto di abitudine a collaborare, di linguaggio specializzato ad uso interno al

gruppo, di capacità di previsione delle reazioni dei colleghi ad una difficoltà inattesa, di conoscenza delle abilità specifiche di ciascuno nei vari compiti; in breve di "affiatamento" (Chillemi e Gui, 1997).

Questa parte dedicata alle definizioni ci ha consentito, soprattutto attraverso esempi, di dare una prima risposta alla questione inizialmente sollevata su quali siano gli effetti delle relazioni interpersonali sul benessere dei cittadini. Abbiamo considerato sia effetti diretti sulla qualità della vita, sia effetti indiretti passanti per l'impatto che le relazioni possono esercitare sullo svolgimento di attività propriamente economiche.

Passiamo ora alla seconda questione, in qualche modo speculare alla prima, che riguarda gli effetti sulle reti di relazioni tra cittadini delle decisioni di politica economica e dei meccanismi della sfera economica.

#### *1.4. Gli effetti dell'economia e della politica economica sulle relazioni interpersonali.*

La vita economica è da sempre fonte privilegiata di opportunità di relazione (tra operatori commerciali, tra colleghi di lavoro, tra soci di una società...). L'operare del sistema economico può però avere anche delle ripercussioni negative sulla struttura di relazioni, in particolare: un'eccessiva mobilità; la spinta ad un eccessivo sforzo lavorativo, che riduce il tempo destinabile alle relazioni; la diffusione per mezzo dello strumento pubblicitario di una cultura di competizione, non tanto tra imprese, quanto tra individui (nella carriera, nel consumo, nella vita sociale). Un motivo ricorrente è che i beni della sfera relazionale hanno la natura di beni pubblici e si sa che l'attività economica con finalità di interesse privato tende a sfruttarli ai propri fini, con il risultato di deteriorarli (si veda ad esempio Zamagni, 1997, pp. 147-148).

Decisioni pubbliche e private relative alla struttura del commercio, all'urbanistica, al sistema scolastico, agli orari di lavoro, alla mobilità occupazionale e geografica (si veda su questo Schiff, 1992) hanno delle ripercussioni sul mantenimento e sulla creazione di reti di relazioni. Manca però un quadro concettuale entro

cui comprendere e valutare tali ripercussioni in modo tale da poter dar loro in sede decisionale un peso analogo a quello da sempre accordato alle ripercussioni tradizionalmente identificate come economiche, per le quali esistono procedure di quantificazione consolidate. Di conseguenza gli effetti sulle relazioni sociali tendono ad essere ignorati o comunque poco considerati, con il rischio che le relazioni siano penalizzate in maniera sistematica.

A rendere le cose più difficili, come osserva Kwang-Ng (1975), c'è poi il fatto che la creazione di relazioni non può essere direttamente sussidiata né altrimenti incoraggiata, pena lo snaturamento delle relazioni stesse (una certa spontaneità e l'assenza di secondi fini sono due condizioni importanti per l'instaurarsi di relazioni di qualità). Sono pensabili, infatti, solo politiche indirette che incoraggino attività che facilitano le relazioni (ad esempio la chiusura al traffico di strade o piazze che diventino punti di ritrovo, il sostegno al commercio al dettaglio in alcuni punti facilmente e ripetutamente accessibili...).

Si osservi che la presa in conto della dimensione relazionale aggiunge un ulteriore motivo di perplessità nei confronti della tradizionale visione dell'economia secondo cui lo sforzo di ciascuno di badare ai propri interessi ricadrebbe a vantaggio di tutti attraverso l'operare dei mercati, all'occorrenza corretto da tasse e sussidi. Qui infatti ci sono importanti beni pubblici la cui creazione, o il cui mantenimento, hanno bisogno di gratuità e di capacità di apertura all'altro da parte degli attori coinvolti, e quindi di una cultura che veda nell'instaurazione di rapporti autentici, anziché nella ricerca del successo personale, la vera realizzazione della persona.

Nel momento in cui si riconosca che la capacità di collaborare e stabilire relazioni è un importante ingrediente per la creazione e il mantenimento di questi importanti beni pubblici, l'educazione allo sviluppo di tali capacità deve essere vista come altrettanto produttiva quanto l'istruzione tecnica o organizzativa. Si noti che quest'ultima, indicata anche come "investimento in capitale umano", è indicata dalle moderne teorie dello sviluppo come compito prioritario dei pubblici poteri. È necessario allora ampliare e correggere la definizione di cosa sia produttivo, e quindi di cosa costituisca capitale umano.

## 2. ECONOMIA E SIGNIFICATI INTRINSECI

L'altra dimensione della realizzazione personale che la riflessione economica è in grande difficoltà a prendere in considerazione, perché ancora più difficile da definire e quantificare, ma non per questo meno importante è, come già accennato, il vivere in un orizzonte di senso e trovare dei significati intrinseci – anziché meramente strumentali – nelle attività che si compiono. Anche se non mancano importanti eccezioni al riguardo<sup>1</sup>, l'opinione assolutamente prevalente tra gli economisti fino a pochissimi anni fa – e, di riflesso, molto frequente anche nel comune modo di pensare – è che questa dimensione attenga alla sfera non economica della vita e che all'economia tocchi solo il compito di fornire ai soggetti le risorse, i mezzi, per poter poi perseguire i propri piani di vita.

Che una simile visione forzi la realtà dei fatti è del tutto evidente. Resterebbe, ovviamente, la giustificazione che trascurare in sede di analisi il tema del significato intrinseco delle azioni costituisca una semplificazione utile per facilitare la comprensione dei fenomeni essenziali dell'economia. Nei fatti, questa semplificazione si è spesso rivelata fuorviante: sul piano positivo la scienza economica si è trovata incapace di comprendere fenomeni rilevanti (si pensi alla disponibilità a pagare per beni pubblici al di là di quanto suggerito dall'interesse personale; si veda ad esempio Kahneman e Knetsch, 1992), mentre sul piano normativo si è trovata a fornire prescrizioni controproducenti. Un caso tipico è quello degli incentivi monetari nelle imprese, che in molti casi si sono dimostrati un'arma spuntata proprio perché l'introduzione o il rafforzamento di una motivazione "estrinseca" (tipicamente di natura monetaria) può spiazzare la motivazione intrinseca (la soddisfazione interiore di contribuire ad un obiettivo coerente

<sup>1</sup> Ad esempio Hirschman (1984) invita gli economisti a tenere conto del fatto che certe attività, che egli chiama *noninstrumental*, non sono intraprese in vista del godimento del risultato, quanto perché rispondono ad una domanda di identità e di significati. Kolm (1994) per parte sua sottolinea che un sistema economico non va giudicato solo per gli *output* consumabili che consente di ottenere, ma anche per il valore intrinseco delle interazioni che al suo interno si svolgono.

con i valori del lavoratore), trasformando un impegno partecipato e mirato al risultato finale dell'azione in una collaborazione strumentale attenta solo al risultato immediatamente misurabile che è premiato dallo schema di incentivo (su questo tema l'interesse degli economisti è fortemente cresciuto negli ultimi anni; si vedano Frey, 1997; Kreps, 1997; Gibbons, 1998). Se ciò è vero, occorre riconoscere che, come in tutti gli altri ambiti della vita personale e sociale, anche in quello economico si realizza una commistione tra logica strumentale e logica "espressiva"<sup>2</sup>.

### 3. RELAZIONI INTERPERSONALI, ORIZZONTI DI SENSO E IMPRESE CON FINALITÀ IDEALI

Prima di procedere vorrei sottolineare che relazionalità e domanda di senso, essendo esigenze universali, si manifestano in qualche misura in ogni contesto umano, compresi quelli della sfera produttiva e mercantile, come è confermato da un'ampia letteratura di psicologia del lavoro. Tuttavia, gli incentivi individuali da un lato e la cultura dominante dall'altro contribuiscono a favorire il prevalere della strumentalità sia nelle azioni che nelle relazioni.

Una delle principali sfide delle organizzazioni produttive con finalità ideali è proprio mostrare che anche nel mondo della produzione e del mercato è possibile operare per la realizzazione della persona umana anche lungo queste due dimensioni più fini e soggettive. Anche per chi si proponga di gestire un'impresa per il bene comune, anziché solo per servire interessi privati, le prime dimensioni della realizzazione umana a venire in risalto sono quelle

<sup>2</sup> Con quest'ultimo aggettivo alcuni autori cercano di allargare la nozione di razionalità utilizzata in teoria economica in modo da introdurre la possibilità che alcune azioni trovino adeguata giustificazione non tanto nei loro effetti – in base al tradizionale approccio consequenzialista – bensì nei valori che l'agente con la sua azione intende affermare ovvero nella ricerca di significati o anche di identità che l'azione consente; si veda Hargreaves-Heap (1989).

dell'avere e del fare, che sono in qualche modo specifiche della sfera economica (si veda Gui, 1997). In esse rientrano obiettivi come la creazione e la distribuzione di ricchezza e di opportunità di lavoro a chi ne necessita: la disponibilità di beni materiali è una condizione importante, anche se non l'unica, nel definire quelle che il premio Nobel Amartya Sen (1992) chiama "capacità", ossia la possibilità di accedere ad un'ampia gamma di "funzionamenti" (quali nutrirsi adeguatamente, mantenere una buona salute, conoscere e sapersi esprimere adeguatamente, svolgere un ruolo significativo nella vita sociale, scegliersi un percorso di vita); e lo svolgimento professionale di un compito nella vita economica, anche a prescindere dal reddito che fornisce, è un modo privilegiato di espressione delle proprie potenzialità e di assunzione di responsabilità. Non a caso, un elemento comune a quelle forme di gestione dell'attività economica del passato e del presente che si propongono esplicitamente obiettivi di cambiamento della società secondo istanze ideali è proprio di riuscire a realizzare una distribuzione del reddito o dell'accesso al lavoro più vicina a quanto suggerito da criteri di giustizia di quanto non avvenga altrimenti ad opera del mercato, degli organi pubblici e delle norme di allocazione informale di famiglie e comunità. Pensiamo ad esempio alle cooperative dei vari tipi, che adottano regole di distribuzione degli utili e di fissazione dei prezzi diverse da quelle seguite nel resto del sistema economico; ciò vale in modo ancora più accentuato per organizzazioni senza fine di lucro che per definizione non distribuiscono utili e fissano prezzi di favore per i servizi che forniscono a particolari categorie (ad esempio alloggi a canone ridotto a famiglie a basso reddito o cura di bambini per famiglie numerose); nel caso delle iniziative di *job creation*, poi, la creazione di opportunità di lavoro per soggetti in qualche modo svantaggiati diventa l'obiettivo esplicito.

La risposta alle domande di relazionalità e di significati non strumentali rappresenta in un certo senso la nuova frontiera delle organizzazioni produttive con finalità ideali e anche un loro punto di forza. Infatti da un lato l'eliminazione (o quantomeno il de-potenziamento) del movente del profitto ha l'effetto di attenuare i conflitti di interesse che ruotano attorno all'attività dell'organizzazione, rimuovendo così un ostacolo alla creazione di un am-

biente umano improntato alla gratuità. D'altro lato la possibilità di impegnarsi, non per la promozione di un interesse privato in cambio di un adeguato compenso, ma per il perseguimento di finalità di interesse generale valide in sé (ovviamente, se condivise) fornisce orizzonti di senso più vasti in cui inscrivere il proprio agire.

Fin qui gli elementi oggettivi che caratterizzano queste organizzazioni. Su questi si innesta poi la cultura d'impresa che esse scelgono di (e riescono a) crearsi. Non per nulla, ad esempio, il movimento cooperativo ha sempre sentito il bisogno di definirsi non solo attraverso l'adozione di pratiche partecipative e solidaristiche, ma anche attraverso l'adozione di una propria cultura e, quindi, di corrispondenti percorsi di formazione. Si osservi che la capacità delle organizzazioni produttive con finalità ideali di creare un contesto effettivamente favorevole all'instaurarsi di relazioni interpersonali positive e al manifestarsi di motivazioni intrinseche è anche una delle condizioni per il loro successo oggettivo. Ad esempio, per chi si dedichi al recupero di soggetti deboli attraverso l'inserimento lavorativo, al di là del riuscire ad assicurare un posto e una paga, è essenziale poter offrire a costoro un contesto sociale accogliente e al tempo stesso coinvolgente, ossia capace di fornire motivazioni non superficiali ad un nuovo impegno.

Tutto ciò vale in modo particolare per le imprese aderenti al progetto Economia di Comunione. Esse infatti si definiscono, da un lato, attraverso l'impegno dei proprietari a destinare parte degli utili a finalità condivisibili anche dagli altri *stakeholders* (lavoratori in primo luogo, ma anche clienti, fornitori,...) e, dall'altro, attraverso l'adesione ad una "cultura del dare", e più precisamente di un dare fatto sì di gratuità, ma al tempo stesso aperto alla reciprocità, ossia ad un incontro profondo su basi di sostanziale uguaglianza, come suggerito dalla parola "comunione" (la diffusione di tale cultura costituisce tra l'altro una delle due destinazioni degli utili all'esterno dell'azienda, a fianco del sostegno economico immediato di soggetti che si trovino in condizioni di indigenza). Non per nulla la creazione all'interno dell'impresa di un ambiente umano positivo, tale da favorire la crescita personale in senso lato, anche oltre il piano professionale, è uno degli effetti

dell'adesione al progetto più frequentemente citati da chi vi si è trovato coinvolto. Il mantenimento di un ambiente umano improntato all'attenzione all'altro, sia esso il collega vicino o un beneficiario lontano, è per queste imprese non tanto un desiderabile sottoprodotto del loro orientamento a destinare parte degli utili alle finalità sopra ricordate, ma è un obiettivo altrettanto importante e come tale attivamente perseguito. Anche questa osservazione non fa che riproporre un tema ricorrente nelle testimonianze dei responsabili delle aziende aderenti al progetto: il voler essere fedeli ad uno stile che dà priorità all'apertura e alla massima attenzione verso il "tu" incontrato faccia a faccia nello svolgimento dell'attività aziendale si manifesta nella disponibilità a rinunciare ad una frazione dell'utile preventivato – più precisamente, a correre questo rischio – se ciò è richiesto dall'obiettivo di "creare comunione". Tipico è il caso di un datore di lavoro che, di fronte ad un dipendente che la logica della convenienza consiglierebbe di licenziare, decide di dargli fiducia, a proprio rischio, per evitare l'emarginazione, e magari finisce per trovare una risorsa di valore; oppure la disponibilità di un imprenditore a proseguire un rapporto commerciale con un fornitore nonostante un grave episodio in cui la merce consegnata non corrispondeva a quanto pattuito, e ciò non per calcolo ma per solidarietà verso delle persone che altrimenti rischierebbero un tracollo economico immeritato; oppure la prontezza di un imprenditore a mettere da parte un'idea brillante non capita, con il risultato di guadagnarsi la stima di un proprio dirigente e la sua piena collaborazione nel realizzare quell'idea in un secondo momento.

#### 4. CONCLUSIONI

Quali siano i beni di cui l'economia debba preoccuparsi non è cosa affatto ovvia. La risposta è almeno in parte storicamente e culturalmente determinata. Dirò di più. Mi sembra di poter dire che sussista una certa corrispondenza nel tempo tra l'interesse

dell'opinione pubblica per le varie forme di organizzazione dell'attività economica – il mercato guidato dal movente del profitto, la fornitura pubblica, e la fornitura privata con finalità diverse dal lucro – e l'attenzione dedicata dalla scienza economica a tre grandi categorie di beni. L'accento posto nel secolo scorso e agli inizi di questo sul mercato come conciliatore delle finalità di profitto individuali con il bene comune si accompagnava ad un'attenzione prevalente verso i beni materiali a consumo privato (oltre che ad una descrizione dei mercati come perfettamente concorrenziali). La grande domanda di intervento pubblico nell'economia che ha caratterizzato la parte centrale di questo secolo ha corrisposto ad una forte attenzione per i beni pubblici e per gli effetti pubblici delle decisioni private – da un lato l'esternalità macroeconomica esercitata dalle decisioni di spesa degli uni sulle opportunità di occupazione e di vendita di prodotti degli altri, dall'altro le esternalità microeconomiche, ad esempio quelle riguardanti i beni ambientali – il tutto unito ad un eccesso di ottimismo sulla capacità degli organismi pubblici di essere fedeli strumenti del bene comune. L'attenzione riservata oggi ad imprese con finalità ideali, tra cui quelle dell'Economia di Comunione, va di pari passo con una crescente attenzione verso altri "beni" – o, meglio, altre dimensioni della realizzazione personale – di cui si avverte sempre di più l'urgenza: l'insерimento in una rete di rapporti interpersonali positivi e il coinvolgimento in attività dotate di senso.

Vorrei concludere osservando che quando si parla di "economia di tutto l'uomo" o di "economia per la persona" è vero che si chiede alle organizzazioni economiche di prendersi cura anche di ulteriori esigenze dei soggetti interessati (esigenze che altri potrebbero trascurare, a prima vista ottenendo un beneficio economico). Ma al tempo stesso questo allargamento dell'angolo visuale consente anche di far leva su risorse aggiuntive – quelle della sfera ideale, morale, relazionale – che, come mostrano le storie di molte aziende aderenti al progetto Economia di Comunione, possono diventare cruciali fattori di successo.

BENEDETTO GUI  
Università di Padova

## BIBLIOGRAFIA

- Aoki, Masahiko (1984). *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford, Clarendon.
- Besley, Timothy (1995). *Nonmarket Institutions for Credit and Risk Sharing in Low-Income Countries*, «Journal of Economic Perspectives» 9 (3), Summer, pp. 115-27.
- Chillemi et Gui (1997). *Team Human Capital and Worker Mobility*, «Journal of Labor Economics» 15 (4).
- Coleman, James S. (1990). "Social capital", in *Foundations of social capital*, Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press, c. 12, pp. 300-321 e 951-971.
- Frey, Bruno S. (1997). *Not just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, U.K., Elgar.
- Fukuyama, Francis (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press.
- Gibbons, Robert (1998). *Incentives in organizations*, W.P. NBER n. 6695, August.
- Gui, Benedetto (1988). *Sull'idea di economia comunitaria*, «Nuova Umanità» X, n. 57 (Maggio-Giugno 1988), pp. 77-88.
- Gui, Benedetto (1994). "Interpersonal Relations: A Disregarded Theme in the Debate on Ethics and Economics", in A. Lewis e K.E. Warteryd (éd.), *Ethics and Economic Affairs*, London, Routledge.
- Gui, Benedetto (1997). *Economia e "fioritura umana"*, in S. Zamagni (a cura di), *Economia, democrazia, istituzioni in una società in trasformazione*, il Mulino, Bologna 1997, pp. 53-80.
- Hargreaves-Heap, Shaun (1989). *Rationality in economics*, Oxford et New York, Blackwell.
- Hirschman, Albert O. (1984). *Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse*, «American Economic Review» 74 (2), May, pp. 89-96.
- Kahneman, Daniel et Knetsch, Jack L. (1992). *Valuing Public Goods: The Purchase of Moral Satisfaction*, «Journal of Envi-

- ronmental Economics and Management» 22 (1), January, pp. 57-70.
- Kolm, Serge-Christophe (1994). *The Theory of Reciprocity and of the Choice of Economic Systems: An Introduction* *Investigaciones-Economicas*, 18 (1), pp. 67-95.
  - Kreps, David M., *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives*, «American-Economic-Review» 87 (2), May 1997, pp. 359-364.
  - McCloskey, Donald N. (1983), *The Rhetoric of Economics*, «Journal of Economic Literature» 21 (2), pp. 481-517.
  - Ng, Yew-Kwang (1975). *Non-Economic Activities, Indirect Externalities, and Third-Best Policies*, «Kyklos» 28 (3), pp. 507-525.
  - Sen, Amartya K. (1992). *Inequality re-examined*, Oxford University Press, trad. it.: *La disuguaglianza*, il Mulino, Bologna 1994.
  - Schiff, Maurice (1992). *Social Capital, Labour Mobility, and Welfare*, «Rationality and Society» 4 (2), pp. 157-175.
  - Uhlaner, Carole Jean (1989). "Relational goods" and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action, «Public Choice» 62, pp. 253-285.
  - Zamagni, Stefano (1997). *Requisiti morali di un nuovo ordine sociale ed economia civile*, in S. Zamagni (a cura di), *Economia, democrazia, istituzioni in una società in trasformazione*, il Mulino, Bologna, pp. 119-151.