

## INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è di presentare un modo nuovo e differente di fare economia, che si ispira ad ideali di bene comune, in particolare di servizio a chi si trova in condizioni di maggiore svantaggio.

Sappiamo che non è questo il modo tradizionale né quello oggi prevalente di concepire le relazioni economiche. E' vero, in genere si riconosce che l'attività economica deve anche venire incontro alla necessità dei più svantaggiati, ma questo tipicamente è visto o come un effetto dello sviluppo sostenuto dalla motivazione al profitto o come un compito correttivo affidato allo Stato.

Le teorie economiche che determinano le basi della nostra economia partono tutte da un unico assioma: "l'uomo ente egoistico e razionale" che tenta di massimizzare il proprio interesse, il famoso "*homo oeconomicus*".

La teoria economica classica, non trova più al suo interno spazio per concetti come relazione, altruismo, reciprocità, che anzi vengono visti come fonti di inefficienze.

"L'idea che l'egoismo sia compatibile con l'efficienza, più che non l'altruismo, deriva dall'abitudine degli economisti a pensare in termini di mercati perfettamente concorrenziali, nonostante, come sappiamo tutti, questa sia una situazione limite"<sup>1</sup> solo teorica.

Guardando alla realtà del mercato ci si rende conto che le cose non sono proprio così e che la relazione tra gli agenti è essenziale per ottenere situazioni ottime o pareto efficienti. Più recentemente la teoria economica ha

---

<sup>1</sup> Cfr. B. Gui da *Per una diversa dimensione dell'Economia: l'esperienza "Economia di Comunione"* (prof. Benedetto Gui, p.8).

dedicato grande attenzione allo studio di situazioni reali di interdipendenza tra agenti economici, evidenziando proprio come l'egoismo molto spesso sia una vera e propria *“trappola d' inefficienza”*, nel senso che la preoccupazione esclusiva degli agenti economici per il proprio interesse individuale impedisce il raggiungimento di risultati migliori per tutti.

Attualmente si parla sempre di più di globalizzazione che, al di là degli aspetti negativi e positivi che si mettono in evidenza, rappresenta una spinta da parte dell'uomo ad orientarsi verso un'apertura totale al mondo, sentendosi sempre più parte di una comunità globale, spogliandosi di quell'individualismo proprio delle teorie utilitaristiche ed interessandosi a ciò che lo circonda o, ancora meglio, a chi gli sta intorno.

L'impegno profuso in ambito sociale quasi sempre è sinonimo di volontariato, donazioni, attività di tipo assistenziale, fondazioni di Organizzazioni non profit che, pur essendo espressioni di questa tendenza all'“altro”, non rientrano a pieno titolo nel mercato, ma rimangono relegate nel cosiddetto “terzo settore” dell'economia, quello dell'Economia Civile. E' proprio in questo contesto che mi sembra si possa affermare che l'uomo non guarda più al proprio interesse ma a quello collettivo.

Ma come si può inserire questo andamento diffuso all'altro nella teoria economica e nella pratica dei mercati concorrenziali?

E' nell'ambito di questa premessa che vogliamo introdurre e presentare il progetto Economia di Comunione, da adesso in poi EdC, che è plasmato proprio per quelle imprese che operano nel mercato, ma che vogliono intonare alla logica della condivisione e dell' “altro” la loro stessa organizzazione, rompendo gli schemi tradizionali che separano il momento della distribuzione della ricchezza da quello della produzione, diventando produttori di ben-essere.

Prima di trattare la rivoluzione apportata dal progetto EdC, ci soffermeremo sull'analisi della "relazione" e il posto che questa ha avuto nella teoria economica e sull'individuazione di questa e della sua massima espressione ,la reciprocità, come fonte del benessere e della felicità individuale e collettiva.

## CAPITOLO I

### 1. LA DIMENSIONE INTERPERSONALE NELLA SCIENZA ECONOMICA CONTEMPORANEA

“La ricchezza è una ragione tra due persone”<sup>2</sup> diceva Ferdinando Galiani più di due secoli fa, esprimendo una visione di ricchezza molto più ampia rispetto ai suoi pronipoti economisti di oggi. In questo lavoro si vuole tentare di dare una risposta diversa a quelle che sono le problematiche economiche, viste sotto un'altra ottica: quella della relazione.

Bisogna che si definisca esattamente quello che intendiamo per relazionalità. Ai fini di questo lavoro, la caratteristica peculiare della relazionalità, che la distingue sia dall'altruismo che dalla semplice socialità, è l'importanza dell'identità personale dell'altro con cui si entra in rapporto in una relazione economica, dove la “sympathy” smithiana gioca un ruolo decisivo; come conseguenza di ciò nel comportamento relazionale c'è un elemento di *bidirezionalità o reciprocità*.

---

<sup>2</sup> Citazione tratta da *Della Moneta* (Galiani, p. 221).

Se la relazionalità è così intesa, possiamo dunque affermare che, nonostante l'economia tradizionale tratti di rapporti in termini di prezzi, mercati, moneta, essa è ancora fortemente basata su un'idea di razionalità *individualistica*, poiché il “problema economico” viene rappresentato come *un'operazione di massimizzazione di preferenze individuali (date)*. “La teoria economica contemporanea funzionerebbe perfettamente se al posto delle persone in carne ed ossa ci fossero dei computer”<sup>3</sup>. Secondo la teoria della relazionalità invece, non può esistere rapporto se prima non c'è il riconoscimento dell'altro, ma non come un semplice individuo con cui relazionarsi, bensì come persona.

### 1.1 “Sympathy” in Adam Smith

Parlando della teoria economica non si può prescindere dallo studio di uno dei suoi maggiori teorizzatori, Adam Smith (1723-1790), e dell'ancora aperto problema del rapporto tra la sua filosofia morale e la sua teoria economica: il vecchio *Adam Smith Problem*. Il *Problem* nasce dalla difficoltà di raccordare l'impostazione della *Theory of moral Sentiments* (Smith, [1759]), incentrata sul concetto di simpatia e di identificazione simpatetica con l'altro, con il self-love o self-interest che sembra essere l'unico movente nella *Wealth of nations* (Smith, [1776]).

---

<sup>3</sup> Citazione tratta da *L'Economia di Comunione e la storia del pensiero economico* (prof. Luigino Bruni, p. 2).

“Per quanto egoista si supponga che l'uomo sia –così apre la Theory – ci sono evidentemente alcuni principi nella sua natura, che lo interessano alla fortuna degli altri e gli rendono necessaria la loro felicità”. Subito dopo aggiunge che attraverso l'immaginazione noi diventiamo “the same people” con l'altro, e la pienezza del piacere che la simpatia arreca si ha quando essa diventa reciproca.<sup>4</sup>

La capacità che l'uomo ha di immedesimarsi nell'altro, di mettersi nei suoi panni è la Sympathy smithiana. E' quindi evidente come la Sympathy in Smith sia qualcosa di diverso del puro e semplice altruismo. La Sympathy smithiana è other-oriented. E' una categoria antropologica che si pone prima della valutazione morale delle azioni che attraverso la simpatia l'uomo compie; inerisce ciò che l'uomo è, non ciò che l'uomo fa.

La persona umana dipinta da Smith è quindi una realtà relazionale più che altruista o egoista.

Per gli economisti, comunque, il significato dell'opera di Adam Smith non è mai stato un grosso problema: l'interpretazione prevalente è infatti che Smith nella Theory parlava della complessità delle azioni dell'uomo ( e quindi la simpatia assumeva un ruolo essenziale), nella Wealth si concentrò solo sull'attività economica, dove il ruolo della Sympathy è così marginale che può essere trascurato, laddove il mercato funziona perfettamente tramite il self-interest.

Ma le cose stavano veramente così in Smith?

---

<sup>4</sup> Dietro la *sympathy* smithiana c'è sia la filosofia stoica che quella cristiana, ma la connotazione che riceve in Smith può essere considerata originale.

Alcuni studiosi, come Coase, Nieli, Fontaine hanno incominciato a porre l'accento su un aspetto particolarmente interessante ai fini di questa ricerca: l'argomento della "sfera di intimità". Secondo tali autori, nel porre e risolvere l'*Adam Smith Problem*, non si è tenuto conto della categoria dell'*intimacy*. Smith, nella sezione seconda della parte sesta della *Theory*, dopo aver descritto che l'affetto che l'uomo prova per i propri familiari decresce con l'aumentare della distanza dal nucleo familiare, specifica che tale affezione non è necessariamente legata alla consanguineità, ma molto spesso i rapporti producono una *friendship* non diversa da quella che si instaura tra i familiari. Colleghi in ufficio, partners in lavoro, si sentono tra loro come fossero fratelli.

Pertanto il self-interest interviene solo nelle relazioni "distanti" dal punto di vista affettivo, mentre per i rapporti ordinari che si svolgevano in sfere di intimità, compresi quelli economici, la Sympathy è la regola. Non quindi una distinzione di moventi in base all'oggetto- self-interest per l'economico e Sympathy per il resto- ma una distinzione legata alla distanza sociale tra i partecipanti allo scambio, sia esso commerciale o di affetti.

Quindi, venendo all'oggi, mentre nella scelta di prodotto al grande magazzino il self-interest può considerarsi una buona spiegazione del comportamento reale, nei rapporti con il cliente e fornitori abituali, magari quelli del proprio vicinato, la Sympathy interviene e non può essere trascurata. Quel "macellaio, birraio, barbiere, lattai", tanto evocati dai divulgatori del self-interest, molto probabilmente erano da Smith visti all'interno di una piccola comunità scozzese del settecento, che l'economista osservava quotidianamente.

Una tale lettura di Smith è particolarmente interessante per il discorso che stiamo affrontando perché pone le basi per una nuova strada sul sentiero economico che potrebbe riportare l'economia alla società e alla vita, puntando sulla persona.

## 1.2 RELAZIONE: FONTE DI BEN-ESSERE E FELICITA'

Dal punto di vista teorico si è sviluppato recentemente un nuovo concetto di benessere, diverso dall'originale benessere di Pigou legato solamente al reddito<sup>5</sup>. Oggi il concetto di benessere va oltre il tradizionale "welfare" e include variabili sociali, culturali, politiche, organizzative ecc... In questa direzione si sono orientati gli studi della nuova scuola di "basic needs" e di numerosi economisti, fra cui A. Sen. L'evoluzione delle analisi sul benessere, rispondendo alle sempre più pressanti esigenze di focalizzare la centralità della persona, ha spinto molti economisti a considerare la felicità come indice di benessere.

Che la felicità sia tornata tra gli interessi degli economisti è ormai un fatto. Si susseguono pubblicazioni, convegni, dibattiti anche su quotidiani e riviste non specialistiche, che mostrano che il rapporto tra la vita economica e la felicità sta uscendo dagli ambienti accademici per entrare nel vivo della scena.

Questo ritorno della felicità in economia è dovuto all'emergere di un fatto nuovo e per certi versi paradossale. Anche gli

---

<sup>5</sup> Di A.C. Pigou si veda: << Wealth and Welfare>> Macmillan, London, 1912;<<The economies of welfare>> Macmillan, London, 1952



economisti hanno sempre saputo che la ricchezza non fa di per sé la felicità. L'ipotesi che comunque sottostava alle loro analisi era che l'aumento della ricchezza, o del benessere economico, anche se non sempre portava ad un "proporzionale" aumento di felicità, non *portasse comunque ad una diminuzione*.

Per questo l'economia si è potuta legittimamente ritagliare un ambito meno complesso della felicità: la *ricchezza* o il *benessere* (economico), con la consapevolezza però che gran parte della felicità delle persone dipendeva da fattori non economici, in particolare dalla vita relazionale e affettiva, che non transitava per il mercato.

Infatti, la centralità, nella teoria economica, dell'assunto antropologico dell'individualismo ontologico, conseguente alla vittoria della filosofia utilitaristica, ha finito col negare il carattere basicamente relazionale della persona. Sicché la realizzazione del potenziale di vita dell'individuo viene fatta dipendere unicamente dai suoi sforzi e dalle sue abilità. Invero si ammette che, per raggiungere i suoi scopi, l'individuo debba entrare in rapporto con altri, soprattutto in quell'area particolare che è il mercato, ma ciò trae ragione solamente da considerazioni di pura convenienza, per ottenere più consenso o più potere. D'altro canto, se il mio stare in rapporto con l'altro resta pura strumentalità, non raggiungerò mai la mia piena realizzazione, e dunque il mio *star bene* e la mia felicità. Perché la realizzazione di sé non è altro che il risultato delle interazioni

tra le persone. E' importante capire che il riconoscimento dell'altro diventa fondamentale per la mia realizzazione.<sup>6</sup>

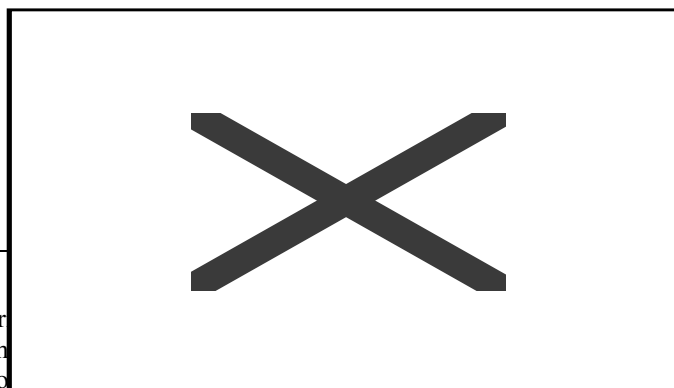
Per entrare in modo semplice e veloce nei temi centrali del presente dibattito su economia e felicità, indichiamo la felicità con F, il reddito (inteso come mezzi materiali) con I, le relazioni interpersonali genuine con R, e possiamo scrivere la funzione logica della felicità come segue:

$$F = f(I, R)$$

Se una tale relazione logica è vera, allora è giustificabile concentrarsi sul reddito (I), studiarne le leggi e le dinamiche, poiché in questo modo si contribuisce direttamente alla felicità, che è il fine ultimo delle persone. A condizione però che l'aumento del reddito (I) non abbia effetti negativi sulle relazioni, e quindi indirettamente sulla felicità: perché allora il discorso si complica, come sta avvenendo in questi ultimi anni.

La novità che ha fatto ritornare la felicità di moda in economia è che nelle società a reddito elevato *avere più reddito sembra rendere le persone più infelici*, come sinteticamente mostra il seguente grafico:<sup>7</sup>

### Rapporto reddito-felicità



<sup>6</sup> Il r  
anch  
Rico  
della propria realizzazione tornano così ad essere unificati. (prof. S. Zamagni)

re, ma  
on lui.  
tto al fine

*Figura 1.1: rapporto tra felicità e reddito in USA.*

L'indice "Very Happy" all'*U.S. National Surveys' questionnaire* nel periodo 1946-1990 è infatti diminuito (dal 7,5 al 7%) mentre il reddito pro-capite è fortemente cresciuto (da 6.000 a 20.000)

Le spiegazioni sono molte. C'è però un'idea presente un po' in tutte le diverse teorie: la scienza economica nel concentrarsi sulle sue variabili focali (reddito, ricchezza, consumo ...) trascura qualcosa di importante che poi si riflette sulla felicità o star-bene (*well-being*) delle persone. Il "qualcosa" di importante è individuato da economisti e da altri scienziati sociali negli status lavorativi, nelle aspirazioni sociali, nelle libertà, nella diminuzione di altruismo, nella diseguaglianza, nella diminuzione della vita associativa e del social capital, nelle esternalità posizionali.

Si può comunque affermare che la quasi totalità di queste teorie concordano nell'affermare che il "qualcosa" che l'economia trascura ha a che fare con i rapporti interpersonali genuini.

Una prima spiegazione a questo paradosso viene data dalla teoria di Frank (1999) che si basa sulla natura relazionale di molti atti di consumo: il gruppo di appartenenza, lo *status*, la

---

<sup>7</sup> Cfr. L. Bruni: <<Per una economia capace di felicità. Spunti di riflessione e provocazioni teoriche.

posizione relativa nella gerarchia sociale, sono fattori decisivi per comprendere la natura del consumo.

E' il reddito o il consumo "relativo", cioè la differenza tra il nostro livello e quello degli altri (a noi prossimi), non il livello *assoluto*, che aumenta o diminuisce la nostra felicità. Nella funzione che abbiamo introdotto precedentemente,  $F = f(I, R)$  si modifica la variabile "I" (reddito), affermando che la felicità dipende da quanto il mio reddito assoluto (I) si differenzia da quello di riferimento ( $I_m$ ). La funzione diventa quindi:

$F = f(I - I_m, R)$  e la spiegazione del paradosso trova una sua prima spiegazione: il reddito pro-capite aumenta ma la differenza tra questo e quello medio (o di riferimento) non aumenta, o addirittura diminuisce, ecco spiegata dunque la diminuzione di felicità. Se il mio reddito (I) aumenta ma quello medio dei miei colleghi ( $I_m$ ) aumenta di più, la mia "felicità" potrebbe diminuire.

La competizione posizionale o il consumo posizionale non sono fenomeni tipici delle sole società a reddito elevato (dove però più si manifestano i paradossi della felicità). Dagli antropologi sappiamo che in tutti i tipi di società esiste il consumo posizionale, e spesso anche le stesse pratiche di dono hanno come principale scopo quello di "ostentare" alti livelli di consumo, e ribadire il proprio status. Nella sua "Teoria della classe agiata" 1949[1899], Veblen, l'autore che ha inaugurato la tradizione di studi in cui oggi Frank si colloca, offriva una risposta interessante: è la spersonalizzazione delle relazioni sociali, tipica delle società moderne, che conduce ad un maggior consumo posizionale. Nei villaggi, o nelle piccole comunità, lo

status viene comunicato in molti modi, e i mezzi simbolici per rinsaldare la propria posizione sociale sono molteplici. Nelle anonime società contemporanee – oggi più che nelle società descritte da Veblen – il consumo resta di fatto l'unico mezzo per dire ciò che siamo: ecco quindi l'acquisto di auto e abitazioni di lusso per comunicare con il vicino di casa che non conosciamo, o il telefonino di ultima generazione per dire qualcosa di noi ai nostri colleghi: una competizione posizionale che nelle società anonime è alimentata *solo dai beni*.

Sulla base di questa teoria non è poi difficile comprendere perché la globalizzazione ci rende meno felici: con l'allargamento del gruppo di riferimento, fino ad abitare tutti in un unico villaggio globale, i primi sono sempre di meno e i secondi sempre di più.

Una seconda spiegazione al paradosso della felicità può essere abbozzata attraverso i *beni relazionali*.

Il lavoro di Robert Lane (2000) può aiutare ad entrare in questo passaggio.

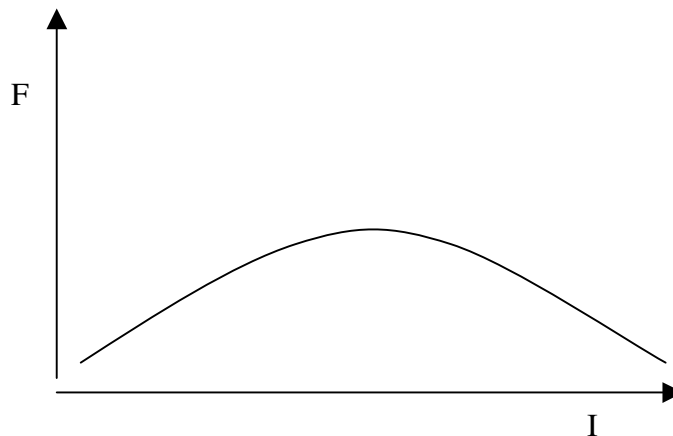
Egli lega molto esplicitamente la perdita di felicità delle economie avanzate alla diminuzione di rapporti interpersonali genuini, sulla base della semplice considerazione che molti, e i più importanti, piaceri della vita non hanno prezzo, non sono in vendita, e non passano attraverso il mercato (Lane 2000, p. 59). In particolare il reddito conta poco nelle società che hanno risolto il problema della sussistenza, mentre la vera variabile chiave è la *companionship*: “noi otteniamo felicità primariamente dalla gente; è il loro affetto o non gradimento, l'opinione buona o cattiva che essi hanno di noi, la loro

accoglienze o rifiuto che più influenza i nostri umori. Il reddito è soprattutto visto al servizio di queste forme di stima sociale".(

Lane, p.6)

Sono quindi i beni relazionali la vera fonte della felicità, definiti come beni pubblici locali, *relation-specific*, prodotti da "incontri" nei quali l'identità, l'atteggiamento e le motivazioni dei soggetti coinvolti sono elementi essenziali nella creazione e nel valore del bene. Ritornando alla nostra funzione logica possiamo dire che se l'impegno per aumentare il reddito (assoluto o relativo) produce sistematicamente effetti negativi sulla qualità e quantità delle nostre relazioni (facendo diminuire la felicità che traiamo dal "consumo" di beni relazionali), l'*effetto complessivo* di un aumento di reddito sulla felicità, a causa delle conseguenze negative che indirettamente produce sulla variabile R, può essere negativo. E' ragionevole supporre che l'effetto complessivo del reddito sulla felicità sia positivo per bassi livelli di reddito, ma che, dopo aver superato una certa soglia, questo divenga negativo.

**Graf.2 Rapporto reddito pro-capite felicità**



Così accumulare ricchezze fa certamente aumentare il nostro reddito e con esso i nostri livelli di utilità, ma siamo sempre meno felici.

Il messaggio importante che si trae da questa dimostrazione è che l'utilità e la felicità non si complicano affatto, perché l'utilità è la proprietà delle relazioni tra l'essere umano e le cose, la felicità invece è la proprietà delle relazioni tra persona e persona, la riduzione della categoria della felicità a quella di utilità è all'origine di buona parte dell'inadeguatezza esplicativa della scienza economica contemporanea. Molte delle interrelazioni sociali non riescono ad essere spiegate dalla scienza economica proprio perché nascono dalla relazione, da sentimenti morali, dai beni relazionali che sono propri della persona, che non scaturiscono nello squallido gioco della pura strumentalità economica. A nostro parere nelle relazioni interpersonali genuine la razionalità individuale e strumentale fallisce e, secondo questo punto di vista, "l'homo oeconomicus è l'identikit perfetto dell'idiota sociale: un soggetto la cui sfera di razionalità economica viene ridotta alla sfera della scelta razionale come se l'unica teoria valida dell'azione umana fosse la teoria dell'azione intenzionale"<sup>8</sup>. Ora, come gli economisti sanno dai tempi almeno di Adam Smith, buona parte delle azioni umane traggono origine non solo da intenzioni, ma anche da disposizioni e sentimenti morali. Dunque, il limite grave di applicare i canoni della razionalità unicamente al novero delle azioni intenzionali è quello di finire con il giudicare irrazionali

tutte quelle azioni che promanano da disposizioni, come appunto è la disposizione alla reciprocità. Il risultato di una simile mossa metodologica è veramente paradossale: in non poche situazioni, una risposta “irrazionale” basata sul principio di reciprocità, per esempio, conduce a risultati migliori di quelli che possono essere raggiunti seguendo un comportamento ispirato ai canoni dello scambio di equivalenti; eppure è quest' ultimo il comportamento giudicato razionale dalla scienza economica ufficiale. Si osservi che questo paradosso è esattamente l'opposto di quello esemplificato dalla smithiana mano invisibile, dove agenti auto interessati promuovono, pur non avendone intenzione, il bene comune. Nel caso qui in esame, soggetti che praticano la reciprocità conseguono, al di là della loro intenzione, anche l'interesse personale.

Da ciò deriva che i sistemi di mercato sono compatibili per quanto attiene al loro funzionamento con diverse matrici culturali. Anzi, molto spesso, politiche culturali tese ad incoraggiare pratiche di reciprocità, aumentando la quota di soggetti socialmente interessati, generano risultati superiori, di quelle focalizzate ad incentivare comportamenti meramente autointeressati.

Bisogna che sia la visione dell'interesse a cambiare da parte degli economisti, non più un interesse meramente individuale, massimizzante le proprie preferenze, ma un “inter-esse” proprio come lo intendevano i latini cioè un essere in mezzo, ciò a significare che per raggiungere il proprio interesse bisogna

---

<sup>8</sup> Citazione tratta da *Beni, ben-essere e scienza economica. Nuovi approcci ad*



relazionarsi con l'altro, utilizzandosi reciprocamente perché ne derivino frutti a entrambi.

Questo cambiamento presuppone il superamento del carattere riduzionista di gran parte della teoria economica contemporanea che, facendo affidamento su una visione distorta dell'azione umana, non lascia spazio all'ingresso di nuove idee in ambito economico.

Lo sviluppo di una data comunità è strettamente legato ad un forte livello di cooperazione diffusa tra i cittadini. Tale cooperazione non è spiegabile attraverso le tradizionali categorie dell'agire economico. La performance di un sistema locale non dipende solo dalla dotazione di capitale naturale, fisico e umano, ma anche, ed in modo robusto, dalla dotazione di "capitale sociale". Con tale termine, la cui definizione è tuttavia ancora piuttosto vaga, si intende una generica capacità di "fare le cose assieme", di superare i problemi d'opportunità legati all'azione collettiva attraverso le risorse della fiducia e della reciprocità.

Ecco perché è necessario puntare a una rivalutazione dei valori morali, bisogna che ogni cittadino ricominci a coltivare le virtù civiche, perché il buon funzionamento delle società dipende soprattutto dal loro grado di diffusione tra la popolazione. In questo senso le istituzioni hanno un ruolo ben preciso, cioè quello di incoraggiare nella popolazione la diffusione massima delle virtù civiche attraverso l'educazione e le opere, così che sia

l'apparato motivazionale che quello disposizionale dei soggetti ne restino influenzati.

L'educazione assume pertanto, a nostro avviso, un'importanza fondamentale, non solo come miglioramento delle conoscenze ma soprattutto come acquisizione di quelle dimensioni capaci di assicurare il "pieno sviluppo personale", indispensabile per affrontare le innumerevoli sfide del XXI secolo. Tali dimensioni, richiamate e condivise da numerosi studiosi di varie discipline, sono essenzialmente quattro, così come le compendia Benedetto Gui: quelle dell'avere, del fare, relazionale e interiore. Essi assumono oggi un'importanza particolare di fronte all'accrescersi dei disagi e delle insicurezze rivelate, soprattutto dai giovani, che avvertono sempre più di esprimere una "domanda di educazione globale".

## CAPITOLO 2

### 2. Progetto “EdC”

Nel precedente capitolo, partendo dalla critica al sistema economico moderno, abbiamo voluto aprire la strada ad una nuova riflessione sull'agire economico, puntando alla relazionalità. Abbiamo visto come i beni relazionali, i rapporti interpersonali genuini, siano l'unico mezzo per raggiungere la felicità e il benessere. Adesso, come ogni critica ben fatta richiede giuste argomentazioni e dimostrazioni, anche noi, contrariamente a quanti pensano che il mercato non possa accogliere differenti modi di fare economia, basati su una cultura diversa, vogliamo presentare il progetto “Economia di Comunione” a supporto della nostra tesi.

#### 2.1 Origini e Storia

Il progetto dell'Economia di Comunione nasce per iniziativa di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari<sup>9</sup>, nella città brasiliana di S. Paolo nel maggio del 1991, a contatto con la drammatica realtà sociale latino-americana. In questi luoghi, infatti, proprio accanto ad una delle maggiori concentrazioni di grattacieli del mondo, si estende un gran numero di *favelas*.

E' dalla cittadella *Mariapoli Araceli*<sup>10</sup>, comunità dei Focolari sorta vicino S. Paolo agli inizi degli anni Settanta, che il disegno dell'Economia di Comunione inizia ad avere corpo.

Chiara Lubich spiega la sua idea, illustrando finalità e prospettive: «...Qui, sotto la spinta della comunione dei beni - annuncia - dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende (...) Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile; dovrebbero nascere società dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste, ma molto diffuse. La gestione di tali imprese dovrebbe essere affidata a elementi capaci e competenti, in grado di far funzionare queste aziende con la massima efficienza e ricavarne degli utili...

Questi utili, poi, dovrebbero essere messi in comune liberamente. Dovrebbe nascere così una Economia di Comunione della quale questa cittadella costituirebbe un modello, una città pilota... L'utile lo vogliamo mettere in comune liberamente. E per quali

---

<sup>9</sup> Movimento ecclesiale di ispirazione cattolica fondato da Chiara Lubich e approvato ufficialmente dalla Santa Sede nel 1990.

<sup>10</sup> Le cittadelle sono un'espressione del Movimento dei Focolari, vere e proprie cittadine in cui si vive l'Ideale della reciprocità. Oggi sono 23 sparse per il mondo.

scopi? Per aiutare quelli che sono nel bisogno, per dar loro da vivere, per aver modo di offrire un posto di lavoro... poi, naturalmente, anche per incrementare l'azienda e, infine, per sviluppare le strutture di questa piccola città in vista della formazione di "uomini nuovi" (come li chiama l'Apostolo Paolo), motivati nella loro vita dall'amore (...) Cominciamo da questa cittadella brasiliana per partire da un punto del mondo dove sono particolarmente drammatici i problemi sociali, ma anche lo slancio generoso per affrontarli è più intenso. Sappiamo che, poi, l'esempio trascina (...) Inoltre nelle cittadelle di testimonianza accanto alle scuole di formazione, alle case per famiglie, alla chiesa, dovrebbe nascere un vero settore industriale che dovrebbe portare le stesse ad essere "città pilota" aperte a tutti: un bozzetto di società moderna in cui si vive il Vangelo...»<sup>11</sup>.

Per poter meglio capire la valenza innovativa di questo progetto è necessario conoscere il contesto culturale in cui è nato.

I principi su cui tale progetto si basa sono quelli del Movimento dei Focolari, sorto agli inizi degli anni '40 in Italia, ad opera di Chiara Lubich, cui aderiscono circa cinque milioni di persone di ogni razza, lingua, religione, cultura, e fede per la maggior parte cattolici, ma anche cristiani di trecento Chiese, fedeli delle principali religioni, uomini e donne senza un particolare riferimento religioso ma che ne condividono i valori.

Ma quali sono questi principi?

---

<sup>11</sup> Cfr. P. Quartana "l'economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich" (ed. Nuova Umanità, 1992, pag. 16)

La comunione dei beni, citata dalla stessa Chiara Lubich ad inizio discorso, è fin dalla nascita l'aspetto evangelico più presente nel Movimento. Infatti, durante la seconda guerra mondiale, Chiara e le sue prime compagne, a Trento, vivevano l'esperienza della comunione dei beni affinché, mettendo tutto in comune, non ci fossero più tra loro indigenti. Questa comunione dei beni non si limitava solamente ai membri del Movimento, ma la si metteva in pratica anche muovendosi per Trento, tra le rovine della guerra, in aiuto ai bisognosi. Si raccoglievano tutti i beni e li si distribuivano a chi ne avesse avuto di più bisogno, come in una grande famiglia. Non si trattava dunque, sin da allora di una comunione di beni finalizzata ad opere caritative, assistenziali per sollevare qualcuno. C'era l'attenzione viva alla questione sociale e la tensione a contribuire a risolverla.

La comunione di beni fa un uso attivo di questi: non un disfarsene, non un darli e basta, ma una condivisione continuata, sistematica e organizzata, stimolata dalla voglia di vivere il Vangelo non solamente come espressione intima del rapporto con Dio, ma come vita che si concretizza nel rapporto con gli altri. Ecco perché il Movimento si è sempre impegnato in molte iniziative sociali a livello mondiale.

Tutto questo assume oggi il valore di segno premonitore, di preparazione pratica, di fondamento sociale alla Economia di Comunione: la comunione dei beni assume una più precisa sostanza di agire economico.

Il passaggio critico è questo: nella comunione dei beni si fa un uso attivo di questi, limitato però solamente all'aspetto della distribuzione della ricchezza, nell'EdC, invece, la novità è

proprio la produzione. Infatti, l'impegno sta nel mettere a frutto i propri beni per produrne altri, per moltiplicarli onde averne di più da mettere in comune.

La conseguenza logica di questa riflessione è che l'economia ritrova così, la sua naturale essenza di "luogo sociologico". La si riscopre cioè come un intreccio di relazioni concrete tra attori sociali, che si scambiano da *persona a persona* i propri beni solidi o liquidi, si associano per cooperare ad un unico fine, investono i risparmi per partecipare ad imprese che dichiarano in partenza di voler devolvere gli utili per scopi sociali, operano mettendo a disposizione le proprie capacità operative, competenze tecniche, professionalità, tecnologie....

Non è quindi solo un donare, è un donarsi: oltre ad una comunione dei beni è una comunione di persone.

Come risultato si ha la creazione di nuove situazioni sociali, con nuovi tipi di rapporti, nuovi modelli socio-culturali frutto di una nuova cultura: la "cultura del dare".

Seguendo questi principi si capisce come il progetto EdC supera il tradizionale rapporto tra l'uomo e le cose che depersonalizza le relazioni, facendo acquistare all'altro una valenza fondamentale per la realizzazione e il benessere di se stessi.

A differenza delle innumerevoli iniziative di tipo sociale, di assistenza filantropica e di solidarietà che rimangono pur sempre alla periferia del sistema economico vigente, accettando la distanza tra l'economico e il sociale, l'EdC vuole giungere al cuore dell'economia riscoprendola nella sua socialità radicale.

Si capisce come la distribuzione degli utili, forse l'aspetto più dirimente del progetto, è solo la punta di un iceberg alla cui

base c'è la valorizzazione della persona e la riscoperta dei beni relazionali di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente.

## 2.2 La diffusione dell'EdC. "Dati empirici"

A questo punto della trattazione ci sembra opportuno guardare ai numeri, vedere dopo solo quattordici anni come il progetto si è sviluppato e diffuso a livello globale, e quali sono gli effetti di questa diffusione in ambito sociale.

Le aziende aderenti a tale progetto sono in rapida diffusione; secondo gli ultimi dati ufficiali esse ammontano, a livello mondiale, a 756 unità. Questo dato è molto significativo, in quanto nel 1991, anno nel quale il progetto ha iniziato a svilupparsi, le organizzazioni erano soltanto 242. Si è avuto, quindi, un incremento di circa cinquecento aziende in quattordici anni.

Fig. 2.1 - La diffusione delle aziende dell'Economia di Comunione nel mondo.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	478	486	469	455
Asia	10	19	23	23	32	37	35	38	43	45	47	42	42
Africa	0	1	2	6	14	11	15	9	8	7	9	9	4
America	99	149	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250
Australia	1	3	3	5	7	7	7	15	15	19	6	8	5
<b>Totale</b>	<b>242</b>	<b>328</b>	<b>402</b>	<b>554</b>	<b>703</b>	<b>747</b>	<b>754</b>	<b>761</b>	<b>752</b>	<b>773</b>	<b>778</b>	<b>797</b>	<b>756</b>

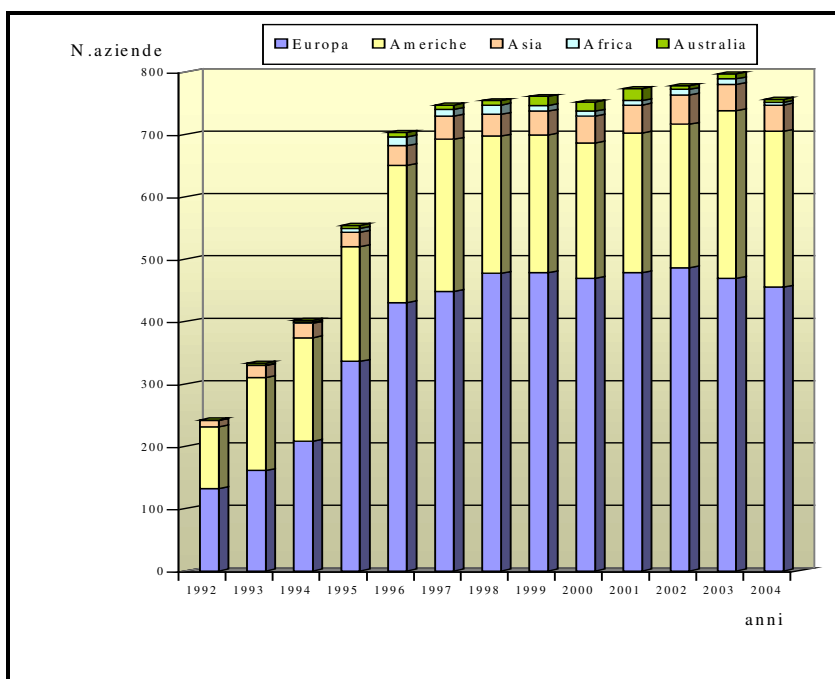
Cfr. [www.edc-online.org/diffusione](http://www.edc-online.org/diffusione)

Come si può notare sia dai numeri che dal grafico seguente, nell'ultimo anno si è avuta una leggera inversione di tendenza,



dovuta al cambiamento dei criteri per il calcolo delle aziende aderenti al progetto, che sono stati affinati e migliorati. Comunque nel 2004 hanno espresso la disponibilità a far parte dell'EdC 27 nuove aziende.

Figura 2.2 - Il trend di sviluppo delle aziende dell'Economia di Comunità.



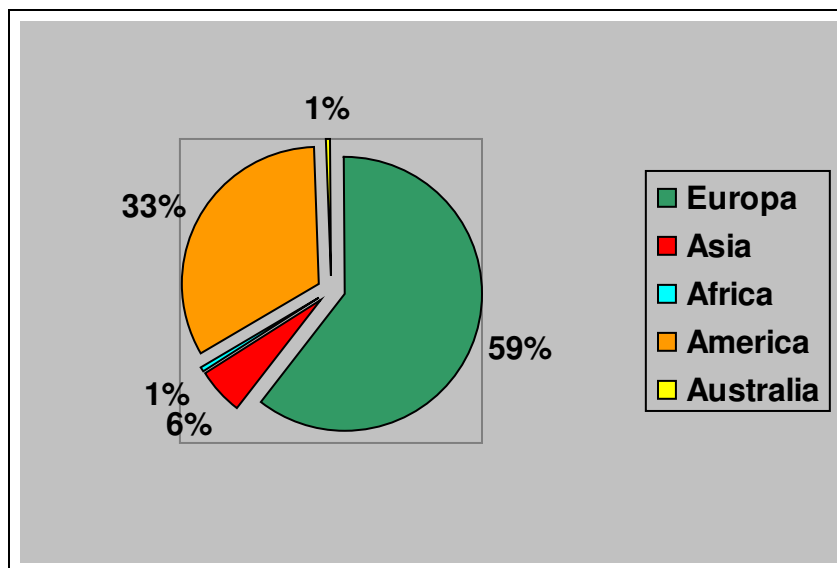
Il seguente grafico ci mostra la distribuzione percentuale nell'ultimo anno, delle aziende nei diversi continenti.

Notiamo subito che il 59% di queste risiede in Europa, il 33% nel continente americano, e le restanti fette sono distribuite tra Asia, Africa e Australia, paesi dove non è ancora molto diffuso il progetto.

Particolare attenzione merita l'Italia, nazione con il più alto numero di aziende aderenti al progetto dell'Economia di Comunione del mondo: circa un centinaio su 756 totali.

I motivi di questo considerevole sviluppo sono riconducibili soprattutto alla presenza, nel territorio italiano, della fondatrice di tale progetto economico ed all'attività delle comunità del Movimento dei Focolari. In Italia l'entità delle aziende impegnate in tale progetto ha seguito un costante sviluppo, infatti, il numero delle organizzazioni aumenta di anno in anno.

Figura 2.3- Percentuale distribuzione geografica aziende EdC

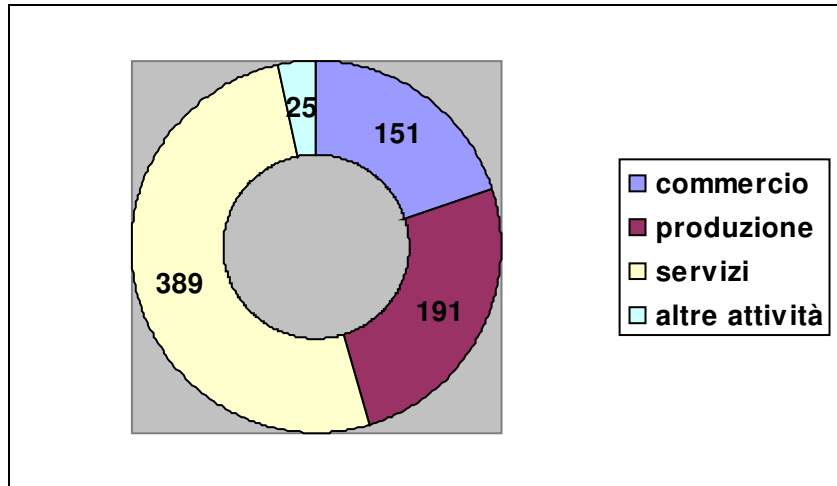


Fonte:www.edc-online.org

Riguardo alla distribuzione settoriale delle imprese possiamo notare come la maggior parte di queste (389) svolgono attività di servizi; 93 sono aziende di consulenza, 59 mediche, 36 scolastiche, 19 turistiche, ecc. Le imprese di produzione sono 191 e appartengono in maggior misura ai settori agricolo(27), edile(28), produzione industriale(11). Le imprese commerciali

sono 151 così maggiormente distribuite: abbigliamento(25), alimentazione(28), arredamento(10), materiale sanitario(16), libri(10), ecc.

Figura 2.4- distribuzione settoriale delle aziende EdC



Fonte:www.edc-online.org

Tra i progetti a cui Chiara Lubich auspicava c'era la costruzione di veri e propri Poli produttivi (o industriali) nei pressi delle cittadelle del Movimento, che potessero essere un laboratorio visibile e un punto di riferimento, ideale e operativo, per le altre imprese. Ad oggi sono stati costruiti tre poli:

- Polo Spartaco, in Brasile, nei pressi della cittadella Araceli, che conta nove aziende di vario tipo. Per la gestione del Polo è stata costituita una società di capitali con azionariato diffuso (più di 3.000 azionisti).
- Polo Lionello, in Loppiano vicino Firenze, sorto nell'ottobre del 2002, anch'esso gestito da una società per azioni.

- Polo Solidaridad, in Argentina, presso la cittadella di O'Higgins nato nel luglio del 1991. Sono presenti in maggioranza aziende agricole.

Altri sono in fase di progettazione. La funzione di questi Poli è quella di creare una rete nella quale le varie aziende lavorano in sintonia per un unico progetto, si aiutano nella risoluzione dei problemi, eliminano le asimmetrie informative tra loro e i fornitori interni alla rete, rendendo viva quella relazionalità che abbiamo presupposto come fondamentale per lo sviluppo di una nuova economia.

Figura 2.5- Numero di indigenti aiutati per continente

	2000	2001	2002	2003	2004
Europa	1.207	1.425	948	1.012	1.031
Asia	897	1.401	1.299	1.302	1.339
Africa	6.184	6.182	6.263	5.699	1.028
America	2.518	2.645	2.801	2.174	2.208
Australia	24	24	41	50	21
<b>Totale</b>	<b>10.830</b>	<b>11.677</b>	<b>11.352</b>	<b>11.405</b>	<b>6.714</b>

Fonte: www.edc-online.org

Il progetto Economia di Comunione ha prodotto durante questi anni dei frutti non indifferenti. Come evidenziato dalla tabella, migliaia di indigenti annualmente vengono aiutati, soprattutto in Africa e in America. Quella parte di utili che le aziende danno a sostegno dei più poveri viene poi distribuita, secondo i vari progetti sociali attivati dal Movimento dei Focolari, per offrire soprattutto vitto, scolarizzazione, assistenza medica, abitazioni a chi ne avesse bisogno.

Questi indigenti sono parte integrante del progetto EdC che in un primo momento possono “dare” solo i loro bisogni, ma che, una

volta superata l'indigenza, offrono il loro contributo per aiutare gli ancor più poveri, diventando soggetti attivi capaci di reciprocare quanto ottenuto in precedenza. Per esempio molte famiglie delle *Favelas* sono riuscite ad attivare piccoli commerci per raccogliere i soldi necessari a diventare soci del Polo Spartaco, altre persone hanno rinunciato all'aiuto per aiutarne altre.

« Tutto ciò è espressione del fatto che nell'EDC ... l'enfasi non è posta sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione dove ciascuno dà e riceve con pari dignità, nell'ambito di una relazione di sostanziale reciprocità »<sup>12</sup>.

Le aziende di EdC non fanno quindi semplice solidarietà, sono i generatori di un circolo di reciprocità che si innesta tra tutti i partecipanti al progetto, che porta non solo ad un ritorno dal punto di vista morale, ma soprattutto ad un miglioramento sociale ed economico.

---

<sup>12</sup> Tratto dalla lezione per la laurea *Honoris Causa* in Economia e Commercio, conferita dalla Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza a Chiara Lubich il 29.01.1999.

## CAPITOLO 3

### Le Aziende di EdC

Dalle conclusioni del precedente capitolo si può intuire come l'azienda di EdC, pur operando nel mercato sia differente dalle restanti aziende for-profit. Non solo per la particolare distribuzione degli utili, ma soprattutto per il modo in cui tutta la vita aziendale viene organizzata, costruita e gestita basandosi sulla "cultura del dare", sulla valorizzazione della persona come elemento per instaurare rapporti interpersonali genuini.

Le imprese EdC vogliono costituirsi come una comunità di persone, altamente responsabilizzate e motivate, indirizzate a produrre beni e servizi sapendo di partecipare al bene comune. Non è quindi solo comunione dei beni, ma proprio una comunione di persone, di idee, di capacità tecniche e gestionali.

In questo capitolo vogliamo analizzare le linee generali della conduzione, gestione, organizzazione di una impresa EdC.

### Paradigmi di conduzione di un'azienda di EDC\*

Le imprese di EDC si impegnano in tutti gli aspetti della loro attività a porre al centro dell'attenzione la persona umana coi suoi bisogni materiali e morali, con uno sguardo che esula i confini aziendali per giungere alla comunità intera.

---

\* Rifacimento al documento *Linee per condurre un'impresa* di cui si può leggere uno stralcio nel periodico EDC, n°1-2,1997

L'EDC non presenta importanti novità in quanto «diversa» o «alternativa» forma di impresa, tanto è vero che l'adesione al progetto non richiede la modificazione della forma giuridica, né dell'assetto istituzionale, tuttavia sono state fissate delle linee operative per la gestione di una impresa EDC tenendo ben presente che la proposta è rivolta a tutti i tipi di imprese, for-profit e non profit.

### IMPRENDITORI, LAVORATORI ED INDIGENTI

Tali sono gli attori economici più direttamente coinvolti in questa esperienza.

La figura chiave è quella dell'imprenditore che si fa promotore di una nuova cultura imprenditoriale. Egli è alla ricerca del profitto aziendale, perché altrimenti l'iniziativa economica non è attuabile, formulando strategie, obiettivi e piani aziendali che tengano conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività tutti i membri dell'impresa. L'imprenditore prende decisioni di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi, perché è fortemente motivato dalla necessità di creare opportunità di lavoro e dalla volontà di « crescere insieme »<sup>13</sup> ai suoi lavoratori ed ad altre aziende assumendosi un rischio economico per poi dividere il beneficio derivante dal guadagno anche con coloro che l'attuale sistema economico tende ad escludere perché non produttivi.

---

<sup>13</sup> Cfr. A.Ferrucci "Per una diversa dimensione economica:l'esperienza EdC" (Nuova Umanita, 1999 pag.31)

L'imprenditore di EDC nella sua attività a favore dei poveri e di sostegno e diffusione di un progresso culturale, si sente parte ed espressione della comunità per cui opera; si fa promotore di un interesse generale; l'azienda diventa un bene sociale.

Per tale figura di imprenditore si tratta di ispirarsi nel quadro globale del suo modo di intendere l'attività economica alla cultura del dare, della condivisione e della solidarietà rivestendo il suo agire economico di una carica motivazionale che ha le sue radici nel « dono di sé all'altro, agli altri »<sup>14</sup>.

Discendono da tale modalità di agire economico elementi di innovazione nella gestione aziendale giacché l'imprenditore è spinto – in un processo che avviene anche in tempi lunghi e nel rispetto dei ruoli di ciascuno – a trovare nuove vie perché l'atmosfera empatica derivante dall'unità di intenti, dalla apertura agli interlocutori e alla comunità, dalla comunione, si realizzi in modo stabile. Per i responsabili dell'impresa la prima ricompensa è la soddisfazione derivante dall'organizzare l'azienda come una comunità di persone, dove l'uomo è l'autore, il centro e il fine dell'attività produttiva.

Il lavoratore delle aziende di EDC si inserisce in una cultura aziendale che massimizza la « strategia dell'attenzione all'altro »<sup>15</sup> per cui si punta a **lavorare con** anche se si lavora **alle dipendenze di**, andando al di là dei ruoli, riscoprendo ogni individuo coinvolto nell'attività economica come *protagonista* nella definizione e nel perseguimento dei fini aziendali.

---

<sup>14</sup> Cfr. V. Araùjo “Economia di Comunione e comportamenti sociali” (Nuova Umanità, 1997 pag. 301)

<sup>15</sup> Cfr. T. Sorgi “La cultura del Dare” (Nuova Umanità, 1992-pag 73)



« Nell'officina – o laboratorio, o ufficio, o miniera, o azienda agricola – troviamo il nostro piccolo *mondo del lavoro*, dove imprenditori, tecnici, operai, possono **scontrarsi** oppure **incontrarsi**: ognuno può farsi solidale con gli altri, sì da concorrere tutti, nei propri ruoli, alla valorizzazione gli uni degli altri e alla soluzione dei problemi nell'azienda »<sup>16</sup>.

Così il lavoratore dipendente sarà partecipe e corresponsabile, contribuendo in maniera attiva allo sviluppo dell'azienda e alla apertura di essa verso l'esterno per le finalità dell'EDC.

Dunque lavoro con, ma è anche lavoro per, ossia identificare come prossimo, il destinatario dei beni / servizi prodotti, che si trova all'altro capo di un filo umano che unisce due soggetti lontani (nelle prestazioni di servizio il rapporto prestatore / consumatore è più diretto) e reciprocamente ignoti.

Con un minimo di *strategia dell'attenzione* si può caricare di significati morali tale rapporto ottenendo anche positivi ritorni in termini di redditività poiché «l'attenzione al destinatario di un oggetto (servizio), impegna nella qualità del produrre.

Questo “*lavorare per*” raggiunge una dimensione ancora più profonda – un plus-valore umano del lavoro che è poi la sua socialità – se si esplicita nella scelta motivazionale di lavorare onde avere qualcosa da dare anche per chi non è direttamente inserito nel circolo produttivo, cioè per gli indigenti.

E qui sta una delle novità dell'EDC: come abbiamo già detto, gli indigenti diventano attori del processo economico, sono

---

<sup>16</sup> Cfr. T,Sorgi “ Azienda una comunità” (notiziario Eoconia di Comunione,

partners dell'impresa e non assistiti, essi offrono le loro necessità e permettono agli altri soggetti coinvolti nell'attività produttiva di vivere la cultura del dare e di rivestire di socialità il loro operato.

Ma gli indigenti stessi vivono la cultura del dare, infatti molti di essi rinunciano all'aiuto che ricevono non appena recuperano un minimo di indipendenza economica e, non di rado, condividono con altri il poco che hanno.

### RAPPORTI CON I DIVERSI STAKEHOLDERS

L'impresa di EDC punta a valorizzare tutti i rapporti che intreccia sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali. Infatti vengono formulate strategie e piani d'azienda per offrire servizi buoni e di qualità a prezzi equi.

I membri dell'impresa lavorano con professionalità anche per costruire e mantenere stabili nel tempo buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione, i sindacati, la comunità e perfino i concorrenti.

Tutto questo permette all'impresa di arricchirsi di uno stock di capitale sociale<sup>17</sup>, costituito da rapporti di stima e fiducia, da un bagaglio di comportamenti improntati alla collaborazione, all'attenzione verso tutti.

E lo stesso spirito di comunione anima anche i rapporti esterni attraverso la promozione e la diffusione della cultura del dare non solo a livello interumano ma anche a livello interaziendale attraverso la condivisione degli utili, del know-

---

1995 ,pag. 4)

how, delle esperienze, delle soluzioni organizzative e gestionali tra più imprese soprattutto con quelle in difficoltà.

### ETICA

Tale aspetto è certamente in linea con gli altri postulati del progetto benché non ne sia un elemento caratterizzante poiché in tutto il mondo economico, da diversi anni, si è avuto un “reinserimento” delle istanze etiche tra le variabili delle analisi economiche. Si parla molto di etica degli affari anche se comunque si può incorrere in un asservimento della prima dimensione poiché le imprese che si danno un codice deontologico finiscono con l’aver una possibilità maggiore di fare profitti attraverso il meccanismo della “reputazione”.

Zamagni afferma: «L’esperienza dell’EDC è quella di dimostrare che o si crede a certi valori come ad esempio la dignità delle persone, il rispetto dell’autonomia, la giustizia, ma ci si crede indipendentemente dai risultati cui questi valori conducono, o altrimenti il rischio è la produzione di effetti perversi »<sup>18</sup>.

Gli operatori di EDC rispettano le leggi e mantengono un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, dei sindacati e degli organi istituzionali. Ugualmente agiscono nei confronti dei dipendenti da cui si attendono pari comportamenti.

Nella definizione della qualità dei prodotti/servizi, l’impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di

---

<sup>17</sup>Per la definizione di Capitale Sociale si rimanda al primo capitolo

contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul beneficio delle persone a cui sono dedicati.

### QUALITÀ DELLA VITA E DELLA PRODUZIONE

Come già detto uno dei primi obiettivi degli imprenditori di EDC è quello di trasformare l'azienda in una comunità. Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per risolvere insieme eventuali situazioni difficili.

Tutto ciò è fatto con la consapevolezza che lo sforzo di risoluzione di ogni difficoltà relativa alla dinamica aziendale, ma anche a quella più propriamente personale, può generare effetti positivi stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

Sempre nell'ottica della *strategia dell'attenzione* sono tenuti in grande cura la salute e il benessere di ogni membro dell'impresa, con particolare attenzione a chi ha maggiori necessità. L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole e si punta molto sul rispetto e la fiducia reciproci che vanno a formare un bagaglio di *capitale umano collettivo* generativo di un plus-valore di impegno e iniziativa nell'affrontare insieme i momenti di crisi aziendale che sono molto meno dipendenti da un elevato grado di conflitto di interesse tra le parti.

---

<sup>18</sup> Cfr. S.Zamagni (notiziario Economia di Comunione, 1998 pag 7)

### ARMONIA NELL'AMBIENTE

Si ritorna ancora una volta ad una delle dimensioni fondanti del progetto, la centralità dell'uomo, che viene vissuta anche prestando grande cura alla pulizia, all'ordine, alla gradevolezza di tutti i locali aziendali, dagli uffici ai magazzini, in modo tale che anche attraverso l'armonia degli ambienti datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano accolti e a loro agio.

### FORMAZIONE E ISTRUZIONE

L'imprenditore di EDC punterà molto sulla valorizzazione delle "risorse umane" adottando criteri di selezione, formazione e crescita professionale del personale, al fine di instaurare, tra i membri dell'impresa, un'atmosfera di sostegno reciproco, di condivisione di intenti, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee, competenze, a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda. Tale finalità sarà perseguita anche fornendo opportunità di aggiornamento e apprendimento continui.

### COMUNICAZIONE

Veniamo infine all'ultimo aspetto che è stato ritenuto caratterizzante della gestione di una impresa di EDC che poi è, come per gli altri, una definizione paradigmatica della motivazione ideale che è alla base del progetto. L'impresa di EDC si impegna a creare un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori.

Essa è aperta anche verso coloro che, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua realizzazione concreta.

La comunicazione è perseguita anche in una dimensione ultra aziendale: infatti le imprese di EDC si collegano tra loro sia a livello locale che internazionale comunicandosi successi, difficoltà, intuizioni, innovazioni, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

Operatori di aree più sviluppate mettono a disposizione capacità operative, competenze tecnico-professionali, tecnologie, per favorire il sorgere di imprese simili nelle aree in via di sviluppo, attraverso la formazione di lavoratori di dette aree nelle proprie aziende o addirittura, se possibile, andandovi di persona da un'altra città o continente.

### “Relazione”: un modello di organizzazione aziendale

Una volta definiti i principi e le linee guida per la conduzione delle aziende di EdC, possiamo chiederci in che modo convenga organizzare l'azienda così che i Valori e la Cultura del dare e gli obiettivi di prodotto e mercato possano realizzarsi armonicamente.

In primis è indispensabile definire la struttura organizzativa. Non vi è una struttura standard delle imprese EdC, ma sicuramente i Valori relazionali influenzano l'orientamento verso forme strutturali che alimentino la condivisione decisionale.

La struttura organizzativa, infatti, deve assicurare l'armonia tra le variabili presenti nell'azienda, per fare ciò assumerà forme diverse in dipendenza delle capacità delle persone, delle caratteristiche della proprietà, delle dinamiche dei gruppi del settore di appartenenza ecc....

Sarà maggiormente rivolta a valorizzare lo svolgimento efficace, efficiente delle attività aziendali piuttosto che a mettere in risalto le diverse "posizioni".

Attenzione, ciò non vuol dire che si nega il principio gerarchico come modello di struttura organizzativa, sarebbe ridicolo pensare ad una multinazionale con struttura orizzontale, significa riconoscere prima le persone in quanto tali, quindi pari in dignità, e dopo ad un secondo livello dividere posizioni e ruoli all'interno dell'azienda.

Quindi la gerarchia deve tendere ad enfatizzare il ruolo di coordinamento tra le attività, piuttosto che le differenze di "potere individuale".

Da qui si capisce che lo stile di direzione tende a divenire di natura partecipativa, puntando a migliorare la relazionalità a tutti i livelli.

Quindi la figura del manager assume una particolare connotazione, egli deve riuscire a creare armonia tra i molti interessi aziendali. Deve essere capace di sintetizzare, integrare e trasformare tutte le particolari visioni degli "stakeholders" per arrivare ad una visione *operativa* nella quale ogni *Stakeholders* può inserirsi e cooperare effettivamente. In altre parole deve creare l'unità tra le varie realtà, persone e fatti.

Un manager non solo prende l'iniziativa, ma la crea e la facilita. Non solo parla, ma anche ascolta. Non tanto comanda, ma promuove. È piuttosto come “un direttore d'orchestra, che sa che l'altro suona molto meglio di lui il violino o il corno, ma che è capace di ascoltare e di facilitare le molteplici abilità dei membri della sua orchestra a tal punto che dall'armonia tra tutti nasca una sinfonia”<sup>19</sup>.

Per quanto concerne l'organizzazione si può concludere che il modello che meglio risponde alle esigenze delle aziende di EdC è certamente quello per processi.

Organizzare l'azienda nei suoi processi significa valorizzare la dinamica delle relazioni tra le persone, che diventano essenziali per il raggiungimento degli obiettivi. Ogni unità sarà allo stesso tempo cliente e fornitrice rispettivamente di quelle che la precedono e di quelle che la seguono. Pertanto migliore è la relazione tra le varie unità nei vari processi, migliore sarà il prodotto sia per le unità clienti, che per il cliente finale.

La cultura delle aziende di EdC diventa un plus fondamentale per la gestione organizzativa, perché non mette in risalto l'aspetto “gerarchico”, ma il servizio tra le diverse funzioni e aiuta a trovare uno stile di direzione più autenticamente partecipativo e quindi funzionale al funzionamento dei processi. Non solo in questo tipo di organizzazione ogni persona è coinvolta in diversi servizi interni e può ricoprire diversi ruoli: ad esempio essere in un processo il

---

<sup>19</sup> Cfr. H. Burckart “Sviluppo sostenibile e management: elementi per un



fornitore interno di un collega, in un altro processo il cliente interno.

Infine le aziende dovrebbero organizzare il loro organico in team, gruppi di lavoro perché in questo modo si eliminano le differenze gerarchiche e si arriva a dei risultati ottimali a cui tutti a vari livelli hanno preso parte. Il gruppo è fondamentale come strumento per valorizzare la comunicazione che è alla base di un'organizzazione per processi.

Una comunicazione che deve essere trasparente, vera e dare a tutti i componenti del team la possibilità di esprimere la propria idea nel rispetto del principio della valorizzazione dei talenti di ciascuno, in modo da sentirsi attori attivi del processo.

A conclusione ricordiamo che questa è solo una proposta di modello organizzativo avanzata da noi, in linee generali, perché ci sembra che punti alla valorizzazione di ogni persona all'interno della azienda e crei un ambiente di comunione che risponde meglio al bisogno di gestione dei beni relazionali aziendali. Si capisce che ogni imprenditore può nella libertà scegliere qualsivoglia modello organizzativo, certamente quello che meglio risponde alle esigenze del singolo caso, purché la sua azienda sia espressione di dono per tutti.