

ISTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA

INCISA IN VAL D'ARNO - FIRENZE

---

TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN

*FONDAMENTI E PROSPETTIVE DI UNA CULTURA DELL'UNITÀ*

INDIRIZZO POLITICO-ECONOMICO

IL RAPPORTO TRA MOTIVAZIONI ESTRINSECHE E INTRINSECHE  
NELLA TEORIA ECONOMICA CONTEMPORANEA:  
I CONTRIBUTI DELLA TEORIA E DELLA PRASSI DEL PROGETTO  
*ECONOMIA DI COMUNIONE NELLA LIBERTÀ*

Relatore: Prof. LUIGINO BRUNI

Correlatore: Prof. VITTORIO PELLIGRA

Laureando: CAELISON LIMA DE ANDRADE (N ° 08LOEM0024)

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

---

*All'Istituto Universitario Sophia  
per essere stato  
uno strumento d'Amore  
per ognuno di noi.*

## INTRODUZIONE

Il rapporto tra motivazioni intrinseche ed estrinseche nella teoria economica contemporanea, i contributi portati dalla prassi e dalla teoria del progetto “Economia di Comunione nella Libertà” negli ultimi due decenni, i cambiamenti economici portati dalla dinamica del mercato che hanno chiamato in causa anche la scienza economica nel rivedere i suoi principi e i suoi paradigmi: sono questi gli argomenti che ho posto al centro della mia ricerca.

Parto da una frase di un saggio che costituisce uno dei “fil rouge” del discorso teorico che mi accingo ad iniziare:

uno dei messaggi più forti e chiari che provengono da questi tempi di crisi è l'insufficienza, economica ed etica, di un capitalismo fondato sui soli interessi e sulle "passioni tristi". L'economia di mercato, per poter continuare a portare frutti di civiltà, ha bisogno di un supplemento di umanità, di una rifondazione antropologica e morale che la faccia evolvere in qualcos'altro, in un sistema economico più a misura di persona, senza dover rinunciare ai valori e alle conquiste che il mercato ha portato e porta sul terreno della libertà individuale e su quello dell'eguaglianza<sup>1</sup>.

Nel lavorare a questi temi ho trovato un punto di riferimento essenziale nel lavoro dell'economista svizzero Bruno S. Frey, che mi ha consentito di dare rigore metodologico e teorico alla mia ricerca. Scrive Frey: «Le persone agiscono solo perché mosse dal desiderio di ottenere un guadagno monetario? Lavorano solo perché sono pagate per farlo?»<sup>2</sup>. L'autore non sottovaluta l'importanza delle dinamiche di mercato basate sulla logica dei prezzi, ma cerca di accogliere i contributi di altre scienze come la psicologia e la sociologia, seppur restando all'interno di un ambito economico:

---

<sup>1</sup> L. Bruni - L. Crivelli, *Introduzione* al numero monografico “L’Economia di Comunione: sfide e prospettive”, in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) 11-17, qui p. 11.

<sup>2</sup> B. Frey, *Non solo per denaro*, Bruno Mondadori, Roma 2005, p. XI.

le persone intraprendono molte azioni semplicemente perché provano piacere nel farlo. E dirò di più: esistono circostanze in cui una significativa ricompensa di tipo monetario può estromettere quelle che chiamerò "motivazioni intrinseche all'azione"<sup>3</sup>.

Esempi di queste circostanze sono le esperienze quotidiane che si esplicano in attività ludiche, attività caritatevoli, azione altruistiche, lavori di volontariato, ma – e qui sta la sfida – anche nelle dinamiche lavorative più ordinarie: è infatti giunto il momento di riconoscere che le persone non lavorano solo per lo stipendio o per incentivi materiali, ma anche perché nel lavoro esprimono ideali, passioni, vocazione ...

Questo lavoro non intende lanciare un messaggio di critica radicale al mercato o all'impresa tradizionale, neanche cercherà d'affrontare argomenti classici come i limiti imposti oggi da elementi ambientali alla crescita economica, o spiegare il ricorso all'uso di elementi tecnologici. L'obiettivo è piuttosto presentare l'importanza del ruolo di una "motivazione intrinseca" che va oltre gli incentivi monetari, poiché ritengo che una tale visione sia molto efficace per comprendere la teoria e la prassi di quella esperienza lanciata da Chiara Lubich, nel mio Brasile, nel maggio del 1991, oggi nota come Economia di Comunione nella Libertà (EdC).

Il testo è stato strutturato in tre capitoli, una introduzione e una conclusione, più un'appendice.

Nel primo capitolo si accenna alla teoria del rapporto tra le motivazioni intrinseche e motivazione estrinseche che si è preso in considerazione. Si studieranno tre tipi di interazioni: l'effetto *crowding-out*, l'effetto *crowding-in* e l'effetto *spill-over*, a partire dalla teoria di Bruno S. Frey.

Nel secondo capitolo viene evidenziato un tipo particolare di organizzazione dove le motivazioni intrinseche sono essenziali: le Organizzazioni a Movimento Ideale (OMI). Gli autori di riferimento per questo argomento sono Alessandra Smerilli e Luigino Bruni.

Infine nel terzo capitolo – che è lo studio di un progetto particolare che presentiamo come una peculiare OMI: il progetto Economia di Comunione nella

---

<sup>3</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. XI.

Libertà –, si è partiti dagli scritti di Chiara Lubich ispiratrice del progetto e si è sviluppata l'analisi attraverso i contributi di altri studiosi particolarmente vicini e attenti al progetto.

Nelle conclusioni si sono prese in considerazione le aziende aderenti al progetto EdC presenti nel Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti di Incisa in Val d'Arno (FI), in Italia, e si è analizzato il ruolo delle motivazioni in alcuni dirigenti e lavoratori di quindici aziende presenti, attraverso la somministrazione di un questionario (riportato in appendice), teso ad individuare la presenza nei lavoratori presenti al Polo del cosiddetto effetto *spill-over* motivazionale, estensione di quanto ipotizzato per le OMI:

[...], quando un numero sufficiente di persone motivate sono presenti in una OMI, esse possono avere effetti di *spill-over* sugli altri lavoratori, che possono iniziare a imitare le persone più motivate nel lavorare di più e meglio, nel riempire di gratuità gli spazi appartenenti al "non contrattabile"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movente ideale*, numero monografico su "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 3 (2009) 75-97, qui p. 85.

**MOTIVAZIONI ESTRINSECHE E INTRINSECHE:  
UNA RASSEGNA DEL DIBATTITO ATTUALE**

Studiare il rapporto tra “motivazioni estrinseche e motivazioni intrinseche” nella teoria economica contemporanea non è un compito semplice. La letteratura scientifica disponibile sull'argomento è già qualitativamente consistente ma ancora quantitativamente ridotta. In questo capitolo si cercherà di affrontare i principali approcci teorici, dimostrare la rilevanza per la scienza economica di questo tema e contestualizzarlo nello scenario sociale. Si prenderanno come riferimento autori riconosciuti come Bruno S. Frey e si farà ricorso ai contributi di altre scienze, in modo speciale alla psicologia.

1.1 Motivazioni estrinseche e intrinseche: un rapporto dinamico

L'osservazione di situazioni quotidiane e i dati ottenuti da esperimenti fatti in laboratorio sono il punto di partenza nel percorso costruito dall'economista svizzero Bruno S. Frey per affrontare l'argomento del rapporto tra “motivazioni estrinseche e intrinseche” nella teoria economica. Il controllo delle informazioni raccolte a partire da queste due fonti, hanno permesso di proporre l'ipotesi per cui: «*Oltre alle motivazioni estrinseche, indotte dall'esterno, vi è il fondamentale ruolo delle motivazioni intrinseche*»<sup>5</sup>. In altre parole, l'autore cerca di dimostrare che il comportamento umano non può essere determinato esclusivamente da aspettative di compensi o di sistemi di regole. Questa tesi è espressa dall'autore in cinque concetti fondamentali:

---

<sup>5</sup> B. Frey, *Non solo per denaro*, Bruno Mondadori, Roma 2005, p. XI.

1. La motivazione intrinseca ha un ruolo importante in tutte le attività economiche. È difficilmente concepibile che le persone siano motivate esclusivamente, o in larga misura, da incentivi esterni.
2. In alcuni contesti ben identificabili, l'uso di incentivi monetari può ["spiazzare"] o *estromettere* la motivazione intrinseca (*effetto crowding-out*).
3. Anche interventi esterni di altra natura, come ordini o regolamenti, possono estromettere la motivazione intrinseca.
4. In determinate condizioni, gli interventi esterni possono [invece] accrescere la motivazione intrinseca (*effetto crowding-in*).
5. Cambiamenti nella motivazione intrinseca possono dar luogo a effetti che *si riversano* anche in ambiti non direttamente influenzati da incentivi monetari né da regolamentazione (*effetto spill-over*)<sup>6</sup>.

Nonostante queste idee vadano contro alcuni dei paradigmi della teoria economica tradizionale, Frey sostiene che il suo lavoro non rifiuta l'importanza del mercato e ancora meno dei sistemi di prezzi che considera la principale innovazione della storia umana. È stata la capacità di comprendere l'effetto del meccanismo dei prezzi a fare scattare un movimento di crescita economica in tanti paesi quasi a prescindere da altre caratteristiche dei beni. È stato il mercato a rendere ricche le città medievali italiane, a sollevare la Germania e il Giappone dalle conseguenze di una guerra e ha permesso alle "Tigri Asiatiche" come Hong-Kong, Taiwan, Singapore, Corea del Sud, Thailandia e Malesia di entrare a far parte delle economie sviluppate. Questo successo però non è mai stato capace di esaurire tutte le richieste umane di benessere e non è mai riuscito a determinare da solo il comportamento umano e in questo senso merita una migliore precisazione. In particolare, secondo Frey:

1. l'effetto prezzo (relativo), che esprime l'essenza del meccanismo del sistema dei prezzi è pienamente accettato. L'effetto *crowding-out* qui introdotto è da considerarsi come una forza *aggiuntiva* che agisce esattamente nella direzione opposta: l'interazione tra i due effetti, può far

---

<sup>6</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. XI-XII.

sì che l'offerta di un più alto compenso monetario riduca il livello di attività, anziché incrementarlo;

2. le motivazioni intrinseche sono estromesse da interventi esterni solo con *specifiche* condizioni. Nelle interazioni impersonali e astratte, come la compravendita di azioni sul mercato telematico o l'acquisto del pane al supermercato, non c'è alcun effetto *crowding-out* e l'effetto prezzo funziona come previsto da Adam Smith e dalla teoria economica tradizionale;

3. siccome una motivazione intrinseca è estromessa, sia dal ricorso a incentivi monetari sia da regolamentazioni, il consiglio non è certo quello di sostituire il mercato con l'intervento dello Stato. Spesso è consigliabile agire nella direzione opposta in quanto l'effetto *crowding-out* dell'intervento diretto attraverso regole formali può risultare più forte di quello generato dall'intervento indiretto attraverso il sistema dei prezzi. Piuttosto si vogliono mettere in evidenza i limiti di entrambe le soluzioni e la necessità di avere fiducia negli esseri umani e di contare – quando ne esistono le condizioni – sulle loro motivazioni intrinseche<sup>7</sup>.

## 1.2. Esperimenti empirici e osservazioni quotidiane

Si è già accennato che la possibilità di fare esperimenti economici controllabili, e di riconoscere scientificamente l'esistenza di comportamenti non determinati da motivazioni esterne, ha motivato l'autore ad un approfondimento del tema. Nei prossimi paragrafi si presenteranno alcune situazioni studiate dall'autore. La prima fa riferimento a un studio pubblicato da Frey e Pommerhene nel 1993. Si tratta di un esperimento, che ha coinvolto circa duemila famiglie svizzere e tedesche, nel quale si chiedeva agli intervistati se consideravano “giusta” o “ingiusta” una situazione in cui la crescita del prezzo era provocata dal fatto che la domanda eccedeva chiaramente l'offerta. La questione proposta era la seguente:

un negozio di ferramenta vende badili per spalare la neve a 30 franchi svizzeri (o 30 marchi tedeschi) l'uno. Una mattina, dopo un'abbondante

---

<sup>7</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. XII-XIII.



nevicata, il negozio alza il prezzo dei badili a 40 franchi (o marchi). Cosa pensate di questo incremento del prezzo? <sup>8</sup>,

Le risposte sono state sorprendenti sotto alcuni aspetti: soltanto il 17% degli intervistati ha considerato "giusto" l'uso del sistema dei prezzi come meccanismo di regolazione di un'eccedenza di domanda, mentre il rimanente 83% ha giudicato in modo negativo l'uso di questo strumento. Risultati simili erano già stati raggiunti in Canada in una ricerca condotta da Kahneman, Knetsch e Thaler pubblicata nel 1986. Scrive Frey:

nell'autunno del 1994, con i miei collaboratori I. Bohnet, R. Eichenberg e F. Oberholzer-Gee, condussi un esperimento, presso l'università di Zurigo, usando come riferimento il Dictator Game [...] Lo scopo era quello di testare la presenza di una particolare motivazione intrinseca come la disposizione degli individui a condividere con altri le risorse di cui dispongono (altruismo). In un primo esperimento ai soggetti (N=14) venne consegnata una somma pari a 7 franchi svizzeri (CHF) e venne loro chiesto di cedere almeno 2,50 CHF a un anonimo compagno. Sotto queste condizioni, si osservò che in media vennero ceduti 3 CHF.

Quando alle stesse persone venne chiesto di fare la stessa cosa, disponendo della stessa cifra, ma senza alcun vincolo sull'ammontare minimo da cedere, la quantità di denaro ceduta fu, in media, di 1,80 CHF. Questa riduzione nella somma condivisa risultò particolarmente sorprendente in quanto, in un altro esperimento, un gruppo differente di soggetti (N=14), precedentemente non sottoposti ad alcuna costrizione, rinunciarono in media a 3 CHF. La differenza tra 3 CHF (esperimento senza costrizione) e 1,80 CHF (esperimento con costrizione) è compatibile con l'esistenza dell'effetto *crowding-out*.

Lo stesso esperimento venne ripetuto, con lo stesso numero di soggetti, con l'obbligo di donare almeno 4 CHF. In questa situazione, l'ammontare di denaro ceduto fu in media di 4 CHF. Quando la regola venne tolta, tale somma si ridusse a 2 CHF, che è ulteriormente al di sotto dei 3 CHF ceduti nel trattamento senza costrizione. I risultati dell'esperimento sono anche in questo caso compatibili con l'effetto

---

<sup>8</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 2.

*crowding-out*: la disposizione all'altruismo dei soggetti viene meno nel momento in cui essi sono obbligati a condividere una parte della somma con gli altri<sup>9</sup>.

Tante semplici situazioni quotidiane mostrano abbastanza bene il valore di un approccio dinamico al rapporto tra le motivazioni. Inizialmente l'autore riporta alcuni casi familiari piuttosto comuni:

(Caso 1)

«Un ragazzo ha buoni rapporti con i propri genitori e falcia volentieri il prato della casa di famiglia. Il padre decide così di offrirgli un compenso in denaro ogniqualvolta lui falcerà il prato»<sup>10</sup>.

Il ragazzo probabilmente cercherà di falciare il prato fin che il padre lo pagherà per farlo. Intanto questo potrebbe indurre il ragazzo a non aiutare più negli altri lavori di casa se non in ragione di un incremento nel compenso.

(Caso 2)

«A una ragazza il padre regala una bicicletta perché è stata d'aiuto nei lavori di casa, per esempio: falciando il prato»<sup>11</sup>.

In situazioni come queste un pagamento non specifico o non collegato a un servizio particolare probabilmente indurrà la ragazza a sforzarsi di più, e con piacere, anche in altre occupazioni domestiche.

I comportamenti appena descritti non riguardano soltanto la vita delle famiglie. Anche altri settori della società, come il volontariato, possono subire cambiamenti controproducenti dall'inserzione di compensi monetari: «Offrire denaro a un volontario in circostanze e momenti sbagliati significa far sì che egli si senta offeso al punto di cessare di fornire il suo contributo»<sup>12</sup>.

Frey indica poi altri casi stilizzati:

---

<sup>9</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 17.

<sup>10</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 7.

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 7-8.

(Caso 3)

«Sei stato invitato a cena a casa di un amico che per l'occasione ha preparato delle magnifiche pietanze. Prima di salutarlo, estrai il portafoglio e dai al tuo amico una somma di denaro che ritieni appropriata al servizio da lui offerto»<sup>13</sup>.

Tale comportamento, pur considerato razionale dalla teoria economica, non sarà probabilmente mai messo in atto da una persona sana mentalmente, perché ciò cancellerebbe un legame affettuoso e avvicinerebbe l'amicizia a un scambio commerciale.

(Caso 4)

«Andate al ristorante e alla fine del pasto pagate per il servizio ricevuto»<sup>14</sup>.

L'uso di un compenso monetario in situazioni simili, sicuramente non porterà nessun disagio al rapporto. Molto probabilmente sareste salutati con gioia e il ristorante si augurerebbe un vostro futuro ritorno. Un altro meccanismo che può influenzare significativamente il processo di spiazzamento (*crowding-out*) delle motivazioni intrinseche è l'imposizione di un sistema di regole.

(Caso 5)

«Alcuni professori di un'università (statale), particolarmente attivi nel loro lavoro, insegnano più delle otto ore per settimana richieste. Altri professori invece non si curano di questo dovere e insegnano per meno delle ore richieste. Il Ministero della Pubblica Istruzione introduce allora una regolamentazione generale che prevede uno stretto controllo delle ore di insegnamento offerte da tutti i professori»<sup>15</sup>.

In questo caso, l'autore ritiene di disporre di alcune evidenze circa il fatto che i professori più impegnati finiranno per ridurre il loro lavoro al numero minimo di ore stabilite nel regolamento.

---

<sup>13</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 8.

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 9.

(Caso 6)

«Alcuni professori universitari vengono chiamati dal Ministero della Pubblica Istruzione a costituire una delegazione ufficiale che prenderà parte a un'importante conferenza che si terrà in una città molto bella»<sup>16</sup>.

L'invito a prendere parte a un compito così speciale e prestigioso sarà probabilmente percepito come un grande segnale di fiducia e apprezzamento inducendo i professori invitati a impegnarsi ancor di più nel lavoro.

(caso 7)

«Un amico vi promette di venire a prendervi alla stazione in occasione di una vostra visita presso la sua casa di campagna. Al vostro arrivo non trovate il vostro amico, ma uno sconosciuto che vi dice che il vostro amico, essendo in quel momento occupato, gli ha chiesto di venirci a prendere alla stazione»<sup>17</sup>.

La situazione appena presentata può risultare un po' scomoda, perché dovete decidere se pagare o meno lo sconosciuto che è venuto a prendervi alla stazione. Ancora Frey:

se è un amico del vostro amico, l'offerta di denaro potrebbe risultare offensiva e ciò rischierebbe di causare seri problemi nella relazione con il vostro amico. Al contrario, se non è un amico del vostro amico, ma un tassista, allora dovrete pagarlo. Lasciare che il vostro amico paghi il taxi per voi sarebbe altrettanto offensivo<sup>18</sup>.

I problemi affrontati negli esempi fin qui presentati coinvolgono un'ampia rete di temi e di caratteristiche socioeconomiche che l'autore così sintetizza:

nelle politiche ambientali, per esempio, il ricorso agli incentivi monetari (come tasse o licenze) per preservare e migliorare la qualità dell'ambiente possono rivelarsi controproducenti se attraverso essi viene

---

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 9-10.

ferito l'amore che le persone nutrono spontaneamente per l'ambiente (la loro sensibilità ambientale). Pagare per il sangue che viene dato o per altri servizi sociali rivolti a persone malate o svantaggiate rischia di compromettere la reale motivazione a offrire quel genere di servizi. Lo stesso effetto negativo si ottiene con l'introduzione di regolamenti e disposizioni formali nell'ambito del volontariato e della beneficenza. Pagare un dipendente, e in particolare un manager, per compiti specifici che sono comunemente percepiti come parte del lavoro corrisponde alla sostituzione di un'attività autonomamente gestita con il controllo esterno dell'attività stessa, con la conseguente riduzione del coinvolgimento personale, della creatività e dell'impegno<sup>19</sup>.

È importante rilevare che le situazioni proposte sono piuttosto complesse. I compensi monetari non sono sempre negativi o sempre positivi per le motivazioni intrinseche. È necessario adottare un approccio non meccanicista al comportamento umano, che tenga conto dell'intreccio dei processi psicologici che secondo Frey stanno alla base della problematica della relazione tra i due tipi di motivazione, come vuole esprimere lo schema della figura 1:.

INTERVENTO ESTERNO		EFFETTO SULLA MOTIVAZIONE INTRINSECA		EFFETTO SULLA MOTIVAZIONE INTRINSECA IN AREE CORRELATE ( <i>spill-over</i> )
PAGAMENTO (incentivo monetario)	REGOLAMENTAZIONE (disposizione formale)	POSITIVO ( <i>crowding-in</i> )	NEGATIVO ( <i>crowding-out</i> )	

Figura 1- Interventi esterni e motivazioni intrinseche.

<sup>19</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 10.

### 1.3. Contributi psicologici

La teoria economica tradizionale, quella portata avanti dai seguaci di A. Smith, fa riferimento a un modello di comportamento umano in cui le persone sono guidate nel loro agire soltanto da interventi esterni (ovvero da motivazioni estrinseche). Frey sintetizza la questione sottolineando che:

pur non negando che alcune persone, occasionalmente, possono essere indotte ad agire da “sentimenti interiori”, o *motivazioni intrinseche*, gli economisti non considerano queste motivazioni come rilevanti ai fini della spiegazione del comportamento<sup>20</sup>.

Egli individua tre ragioni che a suo parere giustificano questo atteggiamento: la prima è il rifiuto degli economisti di stabilire quali siano le preferenze individuali del singolo. Un altro aspetto è la convinzione che gli incentivi applicati dall'esterno siano più importanti e che, soprattutto i compensi in denaro, siano un meccanismo molto efficace. Il terzo aspetto è di carattere più metodologico e riguarda il fatto che il ricorso alle preferenze individuali per spiegare il comportamento umano condurrebbe facilmente a una tautologia. Dice infatti l'autore:

spiegare, per esempio, che una persona usa meno la propria automobile perché “essa prova meno soddisfazione dall'uso della propria automobile” corrisponderebbe semplicemente a ripetere, con altre parole, la stessa cosa senza offrire nessuna nuova informazione<sup>21</sup>.

Per gli economisti – non essendovi un indicatore capace di cogliere l'aspetto psicologico di un cambiamento di preferenze, o di comportamento davanti a una particolare preferenza – è diventata prassi attribuire i cambiamenti nel comportamento delle persone a cambiamenti nei vincoli osservabili in modo indipendente e secondo Frey:

---

<sup>20</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 14.

<sup>21</sup> *Ibid.*

nel caso in questione, ciò si potrebbe tradurre in un cambiamento nel prezzo delle automobili, della benzina, dei premi assicurativi, dei costi per il parcheggio o nell'introduzione di nuove norme per la regolamentazione del traffico<sup>22</sup>.

Il ruolo delle motivazioni intrinseche ha invece un peso totalmente diverso in discipline come la sociologia, e ancor di più la psicologia. I primi riferimenti all'esistenza delle motivazioni intrinseche sono di R. DeCharms e E. L. Deci a fine anni sessanta. «B. Fischhoff concepisce questo tipo di motivazione come il principale motivo dell'agire umano»<sup>23</sup>.

Non potremo approfondire in questo lavoro i concetti psicologici di motivazione estrinseca ed intrinseca. Per un studio di carattere economico è sufficiente precisarne l'esistenza e la distinzione. Frey, a tal proposito, distingue tra:

attività che gli individui svolgono (principalmente) perché provano piacere nel farle e attività che invece vengono svolte (principalmente) perché permettono l'accesso a compensi monetari o perché fanno seguito a un ordine<sup>24</sup>.

Anche alcuni psicologi sociali hanno potuto constatare che l'introduzione di compensi monetari, in certe condizioni, può estromettere indirettamente la motivazione intrinseca dallo svolgimento di una attività. Questo effetto è stato chiamato «costo latente del compenso»<sup>25</sup>. Questo "costo" può essere spiegato per riferimento al concorso di almeno tre processi psicologici, con le parole di Frey:

1. *limitazione dell'autodeterminazione*: quando gli individui percepiscono un intervento esterno come finalizzato a ridurre la loro possibilità di autodeterminarsi, sostituiscono la motivazione intrinseca con il controllo estrinseco. Come sostiene J. Rotter (1966) il controllo è spostato dall'interno all'esterno della persona. Gli individui non sono più

---

<sup>22</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 14-15.

<sup>23</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 15.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 16.

interessati a sentirsi responsabili per se stessi e attribuiscono tale responsabilità alla persona o all'istituzione che interviene dall'esterno;

2. *limitazione dell'autostima*: quando un intervento dall'esterno viene percepito come il segnale che la motivazione intrinseca della persona non viene riconosciuta, la motivazione intrinseca stessa viene rifiutata. La persona ha l'impressione che il proprio coinvolgimento e le proprie competenze non siano apprezzate, e ciò ne riduce il valore. Quando qualcuno offre un compenso o esercita una qualche forza di controllo esterno su una persona intrinsecamente motivata, questa viene privata della possibilità di mostrare il proprio interesse e il proprio coinvolgimento in una attività, e questa riduzione nell'autostima ha come effetto la conseguente riduzione dell'impegno;

3. *limitazione della possibilità di esprimersi*: una persona che agisce sulla base di motivazioni intrinseche viene privata della possibilità di manifestare tale motivazione agli altri. Essa esibirà una “rabbia altruistica” e rinuncerà alla motivazione intrinseca comportandosi in modo conforme alle motivazioni esterne<sup>26</sup>.

Aver identificato l'esistenza di tali processi psicologici permette all'autore di descriverne alcuni effetti sul comportamento umano:

da una parte, gli interventi esterni *spiazzano* la motivazione intrinseca se gli individui coinvolti percepiscono tali interventi come vincoli al loro comportamento (si manifesta dunque un effetto *crowding-out*) [...] All'opposto, gli interventi esterni *rafforzano* la motivazione intrinseca se gli individui coinvolti percepiscono tali interventi come sostegni ai loro sforzi (si manifesta allora un effetto *crowding-in*)<sup>27</sup>.

Per capire l'applicazione dei due effetti nello scenario socioeconomico, manca ancora un passo: occorre inserire l'“effetto prezzo” nell'analisi.

---

<sup>26</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 19-20.

<sup>27</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 20-21.



#### 1.4. L'effetto "prezzo relativo"

È il principale strumento utilizzato nella teoria economica tradizionale per spiegare il comportamento delle persone. L'idea sottesa a tale effetto è che «gli esseri umani, *ceteris paribus*, incrementano il loro impegno nel portare avanti quell'attività a cui corrisponde un compenso, o un prezzo, superiore rispetto a quello di attività alternative»<sup>28</sup>.

Lo stesso effetto prezzo può anche verificarsi nella domanda: «Infatti un aumento nel prezzo relativo di un bene o di un'attività ne riduce la domanda (a parità del reddito)»<sup>29</sup>.

Riguardo il successo egemonico dell'approccio al comportamento umano proposto dall'ortodossia economica, Alchian richiama i due primi teoremi della stessa teoria:

Il primo teorema afferma che gli individui agiscono perseguendo il proprio interesse personale [...] il secondo teorema fondamentale afferma che più è basso il prezzo relativo di un bene, o di una generica fonte di soddisfazione, maggiore sarà la quantità che ne verrà acquistata<sup>30</sup>.

Un altro economista, Coase, in linea con quanto affermato da Alchian, scrive che «un economista non metterà mai in discussione il fatto che un incremento della punizione (e quindi, un costo o un prezzo più alto *n.d.a.*) ridurrà il crimine; si chiederà piuttosto di quanto lo ridurrà»<sup>31</sup>.

Secondo Frey, l'impiego quasi esclusivo dell'effetto "prezzo relativo" nella teoria economica è ancora più chiaro e comprensibile all'interno di una relazione principale-agente, dove per principale si intende un soggetto che può offrire compensi monetari o far uso di un sistema di regole al fine di aumentare la performance dell'agente; mentre l'agente è colui che ha la responsabilità di svolgere un compito (come nel caso di un dipendente). Scrive Frey:

---

<sup>28</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 23.

<sup>29</sup> Citato in nota in B. Frey, *op. cit.*, p. 23.

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> *Ibid.*

un agente (rappresentativo) agisce tenendo conto del beneficio  $B$  e del costo  $C$  dell'azione, entrambi crescenti rispetto alla performance, vale a dire:

$$\partial B / \partial P \equiv B_p > 0$$

e

$$\partial C / \partial P \equiv C_p > 0$$

La performance è caratterizzata da rendimenti marginali decrescenti ( $B_{pp} < 0$ ) e costi marginali crescenti ( $C_{pp} > 0$ ). Inoltre bisogna tenere presente che i benefici e costi influenzati dall' intervento del principale:

$$B = B(P, E); B_p > 0, B_{pp} < 0$$

$$C = C(P, E); C_p > 0, C_{pp} > 0$$

Un agente razionale sceglie il livello di performance  $P^*$  che massimizza il beneficio netto ( $B - C$ ). E ciò corrisponde alla condizione di primo ordine:

$$B_p = C_p$$

Un individuo migliora così la sua performance fino a che i benefici marginali non sono uguali ai costi marginali.

La performance ottima  $P^*$  dell'agente però cambia quando il principale modifica l'intensità dell'intervento esterno  $E$ . Ciò può essere mostrato matematicamente derivando la condizione di ottimo rispetto a  $E$ :

$$B_{pE} + B_{pp} \frac{dP^*}{dE} = C_{pE} + C_{pp} \frac{dP^*}{dE}$$

Oppure

$$\frac{dP^*}{dE} = \frac{B_{PE} - C_{PE}}{C_{PP} - B_{PP}} \leq 0 \quad ^{32}$$

La questione del rapporto tra interventi esterni e motivazioni intrinseche è sempre stata presente nella storia del pensiero economico. La convinzione per cui l'introduzione di compensi monetari farebbe scattare un maggior livello di motivazione intrinseca ha dominato egemonicamente l'intero periodo che va dal XVI al XIX secolo. Alla base stava l'idea che «mentre le passioni sono incontrollabili e rischiose, il perseguimento dell'interesse materiale migliora gli standard morali ed è un incentivo a concepire il lavoro duro come un valore in sé»<sup>33</sup>. Tra i più noti rappresentanti di questa corrente di pensiero troviamo Montesquieu<sup>34</sup>, Condorcet e Kant, per i quali, secondo Frey:

il sistema dei prezzi non solo conduce a una più elevata produttività rispetto a sistemi di allocazione alternativi come la pianificazione, ma anche che produce, come effetto secondario o esternalità positiva, un miglioramento generale della natura umana: maggiormente onesta, affidabile e disciplinata, ma anche più amichevole e nel complesso più fine<sup>35</sup>.

Circa un secolo dopo, Durkheim affermava che «la divisione del lavoro derivante dall'adozione del sistema dei prezzi e del mercato, conduce a una maggiore interdipendenza tra le persone, ne intensifica i rapporti e ne intensifica la produttività»<sup>36</sup>.

Un'altra interpretazione possibile è quella della teoria economica neoclassica secondo la quale «i compensi monetari non hanno alcun effetto

---

<sup>32</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 24-25.

<sup>33</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 28.

<sup>34</sup> Colui che meglio ha espresso, a giudizio di Frey, l'idea del cosiddetto "doux commerce" nel suo *De l'esprits des lois*: «come possiamo notare ogni giorno, [...] il commercio ingentilisce e modera la condotta degli uomini», citato in B. Frey, *op. cit.*, p. 23. In realtà sappiamo che la scuola di Economia civile aveva prima e parallelamente a Montesquieu intuito e a tratti (Vico) teorizzato quel meccanismo.

<sup>35</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 28-29.

<sup>36</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 29.

sulla motivazione intrinseca. Questa opinione fu nel Settecento, propria di A. Smith»<sup>37</sup>.

Un terzo modo di leggere la relazione tra “sistema di prezzi” e motivazioni che hanno origine all'interno delle persone è quello della opposizione (effetto *crowding-out*). A questa interpretazione, anche se già fondata in modo consistente, manca ancora una sistematizzazione teorica ben sviluppata da parte economica. Scrive Frey:

nel suo libro *I limiti sociali allo sviluppo*, che più che nel campo degli studi economici ha avuto una grande influenza sulle altre scienze sociali, F. Hirsch sostiene che il sistema dei prezzi ha un effetto negativo su valori morali come “verità, fiducia, accettazione, freno e obbligo” e tende a ridurre la motivazione intrinseca all'agire. Opinioni simili sono state espresse in epoche differenti da studiosi come M. Weber, J. A. Schumpeter, D. Bell e da esponenti della nuova sinistra come M. Horkheimer e H. Marcuse<sup>38</sup>.

### 1.5. L'effetto *crowding-out*

Lo studio del modo in cui gli interventi esterni determinano nell'agente la percezione di un controllo o di un sostegno, ci permette di descrivere, anche empiricamente, alcune manifestazioni degli effetti di *crowding-in* e *crowding-out*. La questione è eminentemente pratica: «Quando e sotto quali condizioni, è utile ricorrere a incentivi monetari per migliorare la performance? [...] quale istituzione dovrebbe essere scelta, tra le molte possibili, per ottenere un particolare risultato?»<sup>39</sup>.

Frey descrive gli elementi tipici dell'effetto *crowding-out* attraverso otto proposizioni teoriche empiricamente testabili che vengono di seguito presentate.

---

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 30.

<sup>39</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 31.

1. «Più la relazione tra principale e agente è di carattere personale, più sarà importante il ruolo delle motivazioni intrinseche»<sup>40</sup>. In altre parole, introducendo un intervento esterno in un rapporto basato prevalentemente sulla fiducia, si sposta anche l'origine del controllo dall'interno all'esterno delle persone causando l'effetto *crowding-out*:

nella teoria delle relazioni industriali, si è osservato che una relazione personale tra principale e agente conduce a una sorta di “contratto psicologico” tra i due, la cui violazione ha come conseguenza una riduzione dell'impegno e un peggioramento nella performance. Questa ipotesi è supportata da una vasta evidenza empirica<sup>41</sup>.

2. «Più il compito è ritenuto interessante dagli agenti, più essi saranno intrinsecamente motivati nel portarlo a termine e più l'intervento esterno rischia di ridurre la motivazione intrinseca attraverso la limitazione della possibilità di autodeterminazione»<sup>42</sup>. I fondamenti empirici di questa proposizione hanno riscontro in molti esperimenti condotti in campo psicologico:

compensi legati allo svolgimento di un particolare compito producono un peggioramento nella performance nel caso di compiti interessanti (complessi o che richiedono capacità di astrazione) e un miglioramento della performance in compiti monotoni e ripetitivi<sup>43</sup>.

3. «Più ampia è la possibilità dell'agente di partecipare alle decisioni del principale, più un intervento esterno viene percepito come uno spostamento dell'origine del controllo e ha come conseguenza l'estromissione della motivazione intrinseca (effetto *crowding-out*)»<sup>44</sup>. Facendo riferimento a questa ipotesi, l'autore paragona tra loro le culture organizzative di Paesi come Stati Uniti e Giappone:

---

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 32.

<sup>42</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 33.

<sup>43</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 33-34.

<sup>44</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 34.

è naturale aspettarsi un ricorso meno frequente a interventi esterni in imprese del primo tipo come dimostra l'evidenza circa le differenze tra imprese giapponesi, basate sul consenso e sulla partecipazione dei lavoratori, e imprese statunitensi, in cui si fa maggior ricorso a processi decisionali gerarchici<sup>45</sup>.

4. «Tanto più l'intervento esterno è indifferenziato, tanto più sarà intenso l'effetto negativo sulla performance degli agenti con motivazione intrinseca al di sopra della media. Essi avranno infatti la sensazione che la loro competenza e il loro impegno non siano riconosciuti dal principale e di conseguenza ridurranno la loro motivazione intrinseca»<sup>46</sup>. Un esempio chiaro di questa proposizione sono le diverse dinamiche riscontrabili tra le istituzioni pubbliche e quelle private:

a livello istituzionale, l'amministrazione pubblica vincolata da regole di carattere generale tende a intervenire in maniera più uniforme rispetto a istituzioni private. In particolare l'ente pubblico è obbligato a fare riferimento a un scala salariale rigida e non ha la possibilità di modificare l'intervento a seconda del livello di motivazione intrinseca e della performance dei dipendenti [...] Le istituzioni private, al contrario, si sforzano maggiormente di distinguere tra agente con forte o debole motivazione intrinseca<sup>47</sup>.

5. «Gli interventi esterni in forma di compenso hanno un effetto negativo minore rispetto al ricorso a ordini e regole formali»<sup>48</sup>. Questa ipotesi trova applicazione istituzionale nel caso, ad esempio, delle politiche ambientali:

gli economisti sostengono con forza il ricorso al sistema dei prezzi (tasse sulle emissioni, licenze) perché convinti che questo possa incentivare individui e imprese ad agire in maniera compatibile con la tutela dell'ambiente. Allo stesso tempo però rifiutano l'approccio basato su controlli e ordini, ritenuto poco efficace. [...] Il ricorso a incentivi

---

<sup>45</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 34-35.

<sup>46</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 35.

<sup>47</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 36.

<sup>48</sup> *Ibid.*

monetari ha un ulteriore vantaggio: la motivazione intrinseca a preservare l'ambiente naturale risulta meno danneggiata<sup>49</sup>.

6. «Più un compenso è condizionato da una performance specifica, più alta è la probabilità che la motivazione intrinseca sia danneggiata»<sup>50</sup>. Anche in questo caso alcuni esperimenti psicologici fondamentali hanno permesso di affermare che:

i compensi specifici [...] tendono a far diminuire la motivazioni intrinseca” e in particolare: “i compensi non legati alla specifica performance risultano essere i più efficaci in termini di controllo, quelli contingenti alla performance lo sono meno, e quelli legati all'esecuzione di un singolo compito lo sono ancora meno”<sup>51</sup>.

7. «Le regolamentazioni rigide estromettono le motivazioni intrinseche; le regolamentazioni più indulgenti invece hanno un effetto neutro o positivo su di esse»<sup>52</sup>. Un importante esempio di questo approccio più informale sono gli accordi internazionali per la tutela dei beni culturali promossi dall'UNESCO i quali:

non prevedono sanzioni formali o punizioni, ma rappresentano piuttosto manifestazioni della volontà di mettere in atto un comportamento protettivo. Ciò si traduce in effetti positivi sulla motivazione intrinseca a salvaguardare il patrimonio culturale dell'umanità<sup>53</sup>.

8. «Più un intervento esterno implica un riconoscimento della motivazione intrinseca dell'agente, più esso accrescerà questa motivazione»<sup>54</sup>. Un sistema di mercato che si avvicina alla concorrenza non deve avere di per sé, nessuna connotazione morale. E' sufficiente che i costi sociali siano bilanciati con prezzi e tariffe Pareto-ottimali. Però dal momento in cui si accetta che la motivazione

---

<sup>49</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 37.

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 38.

<sup>53</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 39.

<sup>54</sup> *Ibid.*

intrinseca può essere determinata dall'intervento esterno, gli aspetti morali si presentano anche tra le condizioni necessarie per un aumento del profitto. Più difficile ancora sarebbe il mantenimento di un ordine sociale pacifico se si adottasse il meccanismo del mercato per affrontare l'argomento della criminalità. Come sottolinea ancora Frey:

la maggior parte dei non-economisti, ma anche molti economisti, si oppongono a questa idea, soprattutto perché convinti del fatto che le barriere morali contro il crimine siano importanti e necessarie, data l'impossibilità di controllare in modo capillare e totale le persone, e di applicare i prezzi appropriati<sup>55</sup>.

#### 1.6. L'effetto *spill-over*

Studiati gli effetti *crowding-out* e *crowding-in*, ci si può ora addentrare in quella che può essere considerata la dimensione più rilevante del rapporto tra motivazioni estrinseche e motivazioni intrinseche: l'effetto *spill-over*. La sua importanza deriva dal fatto che si tratta di una conseguenza dei due effetti precedenti. Lo *spill-over* è negativo quando deriva da un precedente *crowding-out* e positivo se invece è conseguenza di un *crowding-in*. Per il nostro autore:

si può sostenere che gli effetti di *crowding-in* e *crowding-out* fino ad ora discussi abbiano scarsa rilevanza, dato che, in alcuni dei contesti in cui si ricorre a interventi esterni, l'effetto prezzo può compensare la riduzione della motivazione intrinseca. Ciò è sicuramente vero laddove la motivazione intrinseca sia stata completamente estromessa. Infatti, una volta che ciò sia accaduto, per definizione, l'intervento esterno non può più arrecare ulteriori danni<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 40.

<sup>56</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 41.



Il problema, per Frey, non riguarda più soltanto l'effetto ottenuto sull'area di interesse dell'intervento, ma principalmente gli effetti inattesi che si ottengono in aree correlate:

l'ambito in cui l'intervento esterno è applicato non è necessariamente quello in cui la motivazione intrinseca viene ridotta. In particolare, se l'area in cui è attiva una particolare preferenza intrinseca è più ampia di quella influenzata dal compenso o dalla regolamentazione, l'effetto negativo sulla motivazione intrinseca *si riversa* in aree contigue<sup>57</sup>.

Come esempio, Frey cita il caso di un ragazzo che è stato pagato dal padre per falciare il prato attorno a casa. Il compenso ricevuto non ha soltanto ridotto la sua motivazione intrinseca per quello specifico lavoro, ma anche per tutti i successivi impegni domestici che non saranno più assunti dal ragazzo se non in ragione di nuovi compensi:

l'area controllata dal compenso risulta così più piccola (comprendendo solo il falciare l'erba) di quella in cui è attiva la motivazione intrinseca (che si estende a tutti i lavori domestici). Se questo è vero, l'esistenza di un effetto *spill-over* accresce ulteriormente i costi dell'intervento esterno. Di conseguenza, in simili situazioni, è auspicabile ricorrere raramente, o non ricorrere affatto, a incentivi esterni<sup>58</sup>.

La letteratura disponibile sull'effetto *spill-over* è ancora molto limitata e comunque non viene mai fatto riferimento al legame dello stesso con gli effetti *crowding-out* e *crowding-in*. Ancora Frey fa notare come:

l'economista M. C. Jensen parla di "*spill-over* reputazionale", mentre O. E. Williamson, ricorrendo al concetto simile di "*spill-over* attitudinale", avverte che la separabilità tecnica (nel nostro caso se i prezzi sono applicati o no), non implica necessariamente una separabilità degli

---

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> B. Frey, *op. cit.*, pp. 41-42.

atteggiamenti (in quale area la motivazione intrinseca è attiva), ma non si spinge oltre nell'analisi<sup>59</sup>.

E riporta infine altri spunti offerti da studiosi di altri campi di ricerca:

G. A. Akerlof osserva come “sociologi e antropologi abbiano notato che problemi concettuali riguardanti una determinata area, spesso vengono duplicati in aree apparentemente non contigue”. R. Sugden (1989) sostiene infine che le norme possono diffondersi per analogia, di conseguenza se un ambito in cui la norma viene applicata appare simile ad uno in cui essa non è ancora presente, si potrebbe assistere all'estensione dell'applicazione della norma dal primo al secondo ambito<sup>60</sup>.

L'effetto *spill-over* può dipendere anche da aspetti relazionali e temporali. Per esempio, le persone possono ridurre la loro motivazione intrinseca se osservano che la motivazione intrinseca di altri è stata estromessa. Inoltre, tale riduzione tende a conservarsi per un lungo periodo anche dopo la cessazione del motivo che ha provocato la suddetta estromissione. A questo punto, Frey sintetizza alcune ipotesi riguardanti l'azione dell'effetto *spill-over* motivazionale rilevando come lo *spill-over* motivazionale sia più intenso se si verificano le condizioni seguenti:

1. quanto più le aree in questione sono percepite come simili relativamente al loro *contenuto materiale* [...]
2. quanto più sono simili *le persone* che agiscono in un'area, con o senza interventi esterni [...]
3. quanto più è intensa l'interazione personale nelle varie aree [...]
4. quanto più i *processi*, che vengono usati nelle due aree sono simili [...]
5. quanto più forti sono *le norme, le convenzioni* e gli *usi* sociali, religiosi e ideologici che spingono gli individui ad applicare la stessa motivazione intrinseca a tutti gli aspetti dell'esistenza<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 42.

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> B. Frey, *op. cit.*, p. 43-44.

In conclusione in questo capitolo abbiamo analizzato l'esistenza delle motivazioni intrinseche e, in particolare, la loro capacità di influenzare il comportamento umano e di conseguenza il ruolo di esse nella scienza economica. Nel prossimo capitolo, ci si soffermerà su di un modello di organizzazioni nelle quali la presenza di motivazioni intrinseche è condizione vitale: le Organizzazioni a Movente Ideale.

**ORGANIZZAZIONI A MOVENTE IDEALE (OMI):  
L'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE**

In questo capitolo continuiamo il discorso sulle motivazioni intrinseche applicandolo all'ambito organizzativo. Ci soffermiamo in particolare sulle OMI che serviranno da "ponte logico" tra il primo e terzo capitolo dedicato al progetto dell'Economia di Comunione

Nel secolo scorso, in particolare negli ultimi decenni, i cambiamenti socioeconomici che la dinamica del mercato ha prodotto hanno chiamato la scienza economica a rivedere alcuni dei suoi principi e paradigmi. Argomenti come prezzo e profitto non vengono più considerati dei criteri assoluti per orientare le scelte sia dell'economia che della società. Secondo Bruni:

per la spinta che la società civile sta imprimendo dal basso alle imprese, sempre più si sta sviluppando, e soprattutto si svilupperà nei prossimi anni, la *Responsabilità Sociale dell'Impresa*: un'impresa, lo abbiamo accennato, che si prende cura anche di cose che qualche anno fa erano considerate competenza dello Stato, delle Chiese, della società civile o della famiglia. In un certo senso, un po' tutte le imprese, liberamente o perché costrette dalla domanda, dovranno diventare "sociali". Segnali forti di ciò sono il crescente sviluppo di sistemi di *rating* etico, di *social accountability* e del bilancio sociale: i consumatori sono sempre più sensibili ai valori etici, al rispetto dell'ambiente naturale e sociale, e pretendono, laddove la società civile è più matura, imprese sociali, altrimenti le penalizzano, non le "votano" non acquistando o boicottando i loro prodotti<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> L. Bruni, *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma 2006, p.43.

E ancora su questo tema leggiamo che :

uno dei messaggi più forti e chiari che provengono da questi tempi di crisi è l'insufficienza, economica ed etica, di un capitalismo fondato sui soli interessi e sulle "passioni tristi". L'economia di mercato, per poter continuare a portare frutti di civiltà, ha bisogno di un supplemento di umanità, di una rifondazione antropologica e morale che la faccia evolvere in qualcos'altro, in un sistema economico più a misura di persona, senza dover rinunciare ai valori e alle conquiste che il mercato ha portato e porta sul terreno della libertà individuale e su quello dell'eguaglianza<sup>63</sup>.

A questo riguardo, il ruolo di un certo modello di organizzazione è stato e continua ad essere rilevante: si tratta delle organizzazioni in cui i membri sono mossi da motivazioni intrinseche, che in questo lavoro saranno chiamate Organizzazioni a Movente Ideale (OMI).

## 2.1. Organizzazioni a Movente Ideale: un accenno alle radici

Prima di approfondire l'argomento delle OMI, ci pare giusto e necessario presentare la loro origine che si rifà a una lettura del mercato – e di conseguenza dell'economia – basata sulla rilevanza delle virtù civili conosciuta come Economia Civile.

Questa tradizione, intesa come teoria economica, ha origine nel pensiero economico e filosofico dell'Umanesimo civile italiano (principalmente a Napoli) del Settecento, e più remotamente nelle scuole francescana e benedettina del Medioevo. Mentre Smith delineava in Scozia i principi della *Political Economy*, a Napoli, Genovesi, Filangieri e Dragonetti proponevano un modello economico che prenderà il nome di Economia Civile.

Pur sviluppandosi nello stesso periodo, tra i due modelli si è delineata una importante differenza. Nella visione classica di Smith e della *Political*

---

<sup>63</sup> L. Bruni - L. Crivelli, *Introduzione* al numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) 11-17, qui p. 11.

*Economy* tutto ciò che viene richiesto all'individuo è la virtù della prudenza, la laboriosità e un senso dell'interesse personale illuminato dalla comprensione che l'opportunismo non paga nel lungo periodo. Il bene comune è il risultato indiretto e non intenzionale dell'azione di tanti individui tesi alla ricerca del proprio tornaconto, come la metafora della "mano invisibile". Per l'Economia civile, di ieri e di oggi, la visione del processo di trasformazione degli interessi da privati in pubblici è diversa: in questa tradizione esiste un legame diretto tra le intenzioni degli agenti e gli effetti delle loro azioni<sup>64</sup>. Scrivono Bruni e Smerilli:

non è necessario operare il "ribaltamento delle intenzionalità" (i "vizi privati e pubbliche virtù" di Mandeville), ma il bene comune viene inteso e cercato *intenzionalmente* dalle persone, senza che si crei necessariamente un conflitto tra i due livelli di bene (privato e pubblico). Da qui deriva anche l'uso della reciprocità o della fraternità come paradigma del mercato, un assunto tipico dell'Illuminismo napoletano: il mercato ha un contenuto morale (e la moralità implica direttamente un ruolo per le intenzioni), e le società che funzionano bene richiedono che questo senso morale sia incoraggiato, interiorizzato e reso esplicito<sup>65</sup>.

Da questa relazione diretta tra sviluppo economico e sviluppo civile portata avanti dalla scuola napoletana, deriva l'urgenza, secondo i nostri autori, di sottolineare che la coltivazione della fede pubblica è la preconditione di qualsiasi discorso sul mercato:

se è vero che lo sviluppo dei mercati porta sviluppo civile ed economico, per la scuola napoletana è ancora più urgente sottolineare che la *coltivazione* della fede pubblica è la pre-condizione di qualsiasi discorso di sviluppo economico e civile: "niente è più necessario ad una grande e pronta circolazione, quanto la fede pubblica" (*Lezioni*, II, cap. 10, § 1). Importante è quanto poi Genovesi specifica in nota: "Questa parola *fides* significa corda che lega e unisce. La fede pubblica è dunque il vincolo delle famiglie unite in vita compagnevole". La categoria di reciprocità è

---

<sup>64</sup> Cf. L. Bruni-A. Smerilli, *La leggerezza del ferro. Teoria e governance delle 'Organizzazioni a Movente Ideale'*. in corso di pubblicazione. Tutte le citazioni di questo testo fanno riferimento alle bozze del giugno 2010.

<sup>65</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p.18.

cruciale anche in tutto il pensiero di Genovesi e dell'Economia civile sul mercato. Nella sua analisi della fede pubblica egli sistematicamente lega il concetto di fiducia a quello di reciproca confidenza, di mutua assistenza ed amicizia, sostenendo che tali concetti sono essenziali per lo sviluppo economico e civile della società<sup>66</sup>.

## 2.2. Le OMI e la gratuità

La lettura dei rapporti interni al mercato proposta dall'Economia Civile è stata, per Bruni e Smerilli, il punto di partenza, anche se non unico, per capire l'esistenza e il funzionamento delle OMI. A ciò devono essere aggiunti i preziosi contributi portati da altre scienze umane, come la psicologia, e al conseguente crescente utilizzo del metodo sperimentale in economia dove gli studiosi:

si sono accorti che le motivazioni hanno effetti importanti nelle scelte delle persone, e di chi osserva compiere quelle scelte. Si sta cioè scoprendo "sperimentalmente" (oltre che dall'osservazione della vita delle persone reali) che se non inseriamo le motivazioni all'interno dell'analisi economica, non riusciamo a comprendere tante scelte importanti (come fidarsi, rispondere positivamente o meno ad un atto di fiducia, ricambiare la reciprocità, scegliere o impegnarsi al lavoro, pagare le tasse, rispettare le leggi, ecc.) dipendono da come i soggetti leggono e interpretano le motivazioni degli altri con i quali interagiscono<sup>67</sup>.

Secondo la loro analisi questa recente apertura a nuovi elementi motivazionali ha permesso alla scienza economica di fare passi importanti nel proprio sviluppo. Ed è in conseguenza di tale apertura alle motivazioni che si possono studiare e comprendere le dinamiche delle OMI:

se c'è, infatti, un luogo nel quale la natura delle motivazioni gioca un ruolo tutto speciale è quello delle "organizzazioni a movente ideale"

---

<sup>66</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p 19.

<sup>67</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p.33.

(OMI), un'espressione che oggi inizia ad essere usata per indicare quelle organizzazioni – associazioni, ONG, imprese sociali o le imprese di Economia di comunione, ecc. – nelle quali il movente che le ispira (o che quantomeno ha ispirato la loro costituzione) non è primariamente il profitto né elementi solo strumentali, ma un movente ideale, una missione o una “vocazione” che, in vari modi, nasce dalle motivazioni intrinseche dei suoi promotori<sup>68</sup>.

In generale, la letteratura economica disponibile sull'argomento identifica le OMI come organizzazioni religiose e utilizza le espressioni *values-based organizations*, o ancora *mission-driven organizations*. Nel presente lavoro ci si riferirà alle OMI come ad organizzazioni che possiedono, nella visione di Bruni e Smerilli, almeno tre caratteristiche rilevanti:

a) L'attività svolta dall'organizzazione è una parte essenziale della sua identità, perché tale attività è generata da una “vocazione” che rappresenta i valori, l'identità e la missione dell'organizzazione. Mentre i proprietari di una impresa capitalistica possono normalmente cambiare settore di attività se lo ritengono conveniente, una OMI nasce per uno scopo specifico, che è legato indissolubilmente all'organizzazione stessa. In altre parole, in una OMI l'attività che si svolge non può essere né praticamente né logicamente separata dal risultato che si vuole raggiungere. In altre parole, l'attività è parte costitutiva dello scopo per cui si opera.

b) L'identità dell'organizzazione è un elemento essenziale, sebbene sia, come ogni identità, una realtà dinamica e in continua evoluzione. Essa non è un fattore formale o astratto ma è profondamente legato ad una o più persone che condividono, ed in un certo senso incorporano, la “vocazione” e i valori di una determinata OMI. Noi chiameremo questi membri, che spesso, ma non necessariamente, sono i fondatori dell'OMI, soggetti intrinsecamente motivati.

c) Tali membri intrinsecamente motivati hanno la caratteristica di essere meno reattivi ai segnali di prezzo (ad esempio al salario) rispetto ad altri

---

<sup>68</sup> *Ibid.*



membri meno motivati. Al tempo stesso, essi sono i più sensibili alla qualità ideale della OMI, e per questa ragione sono anche i primi a protestare. Essi quindi svolgono nella OMI una funzione di “sentinelle” dell'identità e della qualità ideale dell'organizzazione<sup>69</sup>.

Quindi, le OMI possono assumere le più diverse forme giuridiche: ONG, organizzazioni ambientali, educative, religiose, assistenziali, imprese sociali e civili, partiti politici, associazioni culturali o piccole imprese familiari *for profit*, perché in esse si ritrovino le tre caratteristiche descritte. Il principale obiettivo di ogni organizzazione che si sostiene in base ad una motivazione ideale risulta così: «crescere senza perdere la propria identità a cui è legata la sopravvivenza della stessa OMI nel medio e nel lungo periodo»<sup>70</sup>. Per i nostri autori infatti:

se da una parte un'organizzazione “non può sopravvivere se non tendendo allo sviluppo, che è sempre qualitativo, ma molto spesso anche dimensionale ... [poiché] senza tensione allo sviluppo di norma non c'è stabilità, ma regresso” (Molteni 2009, pag. 72), dall'altra parte lo sviluppo si deve conciliare con la fedeltà alla missione ideale, che significa fedeltà dinamica all'identità dell'organizzazione<sup>71</sup>.

In tale contesto, si osserva che un numero limitato di persone hanno un ruolo essenziale nel mantenimento della qualità e nell'intensità di ciò che Bruni e Smerilli chiamano motivazioni «intrinseche o ideali»<sup>72</sup>:

queste persone influenzano la cultura dell'organizzazione sia direttamente, cosa molto importante per la nostra analisi, indirettamente attraverso i loro comportamenti che sono imitati da altri membri meno motivati. Se alcune di queste figure chiave lasciano l'organizzazione (perché, ad esempio, il nuovo management non rispecchia gli ideali primitivi) spesso si verificano effetti cumulativi e nel tempo iniziare possono scatenare un processo di deterioramento ideale all'interno dell'organizzazione. Vedremo che un rimedio importante contro tale

---

<sup>69</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, pp. 34-35.

<sup>70</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 35.

<sup>71</sup> *Ibid.*

<sup>72</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 36.

processo di deterioramento è la lealtà dei membri motivati, che potrebbe essere accresciuta da una governante pluralistica e partecipativa<sup>73</sup>.

Cosa permetterebbe lo sviluppo di un simile livello di interazione necessario per il pieno realizzarsi di una OMI? Nel suo libro *Il prezzo della gratuità*<sup>74</sup> Bruni attribuisce questo ruolo all'idea di "gratuità":

per gratuità intendo qui quell'atteggiamento interiore che porta ad accostarsi ad ogni persona sapendo che [...] quell'essere vivente, quell'attività, me stesso, non sono cose da usare, ma con le quali entrare in rapporto rispettandole e amandole. Ecco perché c'è un legame strettissimo tra gratuità e attività fatte per motivazioni intrinseche (quelle attività, cioè, che hanno in se stesse la loro ricompensa) [...] La cultura della gratuità non va confusa con l'*altruismo*, con la *filantropia*, né tantomeno con l'*assistenzialismo*: gratuità non significa essere più "buoni" o altruisti di altri; è invece un atteggiamento interiore, una questione di reciprocità, che parte dalla consapevolezza che *non si può essere felici da soli*, e che non "è possibile far la propria felicità senza far quella degli altri", come affermava già 250 anni fa Antonio Genovesi: "Fategate per il vostro interesse; niuno uomo potrebbe operare altrimenti, che per la sua felicità; sarebbe un uomo meno uomo: ma... se potete, e quando potete, studiatevi di far gli altri felici... È legge dell'universo che non si può far la nostra felicità senza far quella degli altri (*Autobiografia e Lettere*, p. 449)<sup>75</sup>.

Trovando origine nella complessità dell'essere umano, e comprendendo dimensioni che sono eccedenti rispetto alle scienze economiche e sociali (capacità di generare fiducia e di promuovere l'incontro con l'altro), la gratuità è ancora un concetto estremamente difficile da esprimere in economia. Secondo Bruni e Smerilli:

è anche questa difficoltà che spiega perché nella letteratura sociale, soprattutto in quella economica, non troviamo una riflessione sulla

---

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> L. Bruni, *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma 2006.

<sup>75</sup> L. Bruni, *op. cit.*, pp. 44-45.

gratuità. Si incontrano, e sempre di più, parole semanticamente confinanti con essa come dono, altruismo, reciprocità, filantropia, ecc., ma la gratuità resta indefinita<sup>76</sup>.

L'esistenza della gratuità può essere colta anche in tante delle forme di scambio dell'attuale sistema di mercato. Molti servizi che hanno natura "relazionale" richiedono qualcosa in più della semplice azione prevista dal contratto. I clienti probabilmente si aspettano, nel momento in cui usufruiscono di quei servizi, di ricevere dei beni prodotti e condivisi nella relazione, per esempio la non strumentalità e la genuinità del rapporto.

Noi desideriamo che il medico ci curi bene non solo perché esegue un contratto, o addirittura perché vuole tenerci vivi per avere da noi ancora soldi in futuro, ma anche perché è genuinamente interessato alla nostra guarigione – e, ipotizzando che questo secondo elemento non ci sia, allora la nostra soddisfazione è minore, e potendo scegliere, a parità di altre condizioni, cercheremmo un altro medico. E vorremmo maestre dei nostri figli che facessero un rimprovero o un incoraggiamento non solo per lo stipendio, ma anche perché sono genuinamente interessate ai nostri bambini. E così il macellaio con le bistecche che acquistiamo, o il meccanico con la nostra auto.

Infatti, è la presenza della gratuità che ci permette di identificare e dare forma a dei rapporti “veri” per i quali possiamo, per esempio, differenziare un amico da un opportunist, l'essere in famiglia dal trovarsi in un'altro gruppo di persone, la preghiera dalla magia, o dalla superstizione. A giudizio di Bruni e Smerilli, la ragione per cui le OMI stanno diventando progressivamente più forti può essere così espressa:

si potrebbe anche dire che le OMI hanno la loro forza propria nella valorizzazione della gratuità; perché non nascono che per “vocazione”, hanno proprio lo specifico sapore della gratuità, perché forse solo ciò che nasce da una vocazione interiore può essere davvero gratuito, perché davvero libero. Infatti, solo dove abita la libertà c'è gratuità, e solo la gratuità è veramente libera, perché la gratuità ci consente di essere mossi dal di dentro, e così obbedendo al nostro *daimon* socratico

---

<sup>76</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, pp. 36-37.

obbediamo in realtà al nostro essere più profondo alla parte migliore di noi<sup>77</sup>.

### 2.3. Le OMI e la vocazione “come supporto”.

L'ipotesi di partenza di Bruni e Smerilli riguardo a questo tema, consiste nel supporre che i responsabili di una OMI siano interessati ad assumere lavoratori con "vocazione" considerando non solo soggetti preparati e abili, ma persone che sentano come propria la *mission* e i valori dell'organizzazione:

per fare subito un esempio, una cooperativa sociale che si occupa dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, non vorrà selezionare solo dirigenti e operatori preparati “tecnicamente”, ma desidera, o dovrebbe desiderare, di assumere persone che oltre alla preparazione tecnica abbiano una certa dose di “vocazione”, di motivazioni intrinseche nei confronti dell'attività che andranno a svolgere. Nel linguaggio che abbiamo introdotto nel capitolo precedente, una OMI vorrebbe selezionare lavoratori capaci di gratuità durante lo svolgimento del proprio lavoro. Tale vocazione dovrebbe portare queste persone ad avvicinare quei soggetti svantaggiati con una attenzione e una cura che nessun contratto potrebbe garantire o imporre con sanzioni o con incentivi<sup>78</sup>.

Il successo e la sostenibilità delle OMI dipende dal fatto che i clienti e i vari *stakeholders* cercano e riconoscono in esse quell'eccedenza che magari non vedono in organizzazioni di natura diversa. La sfida è quella di attrarre, ogni volta di più, membri preparati che abbiano anche una “vocazione” a lavorare in una particolare OMI. Il primo elemento con cui affrontare questo argomento è, secondo i nostri autori, un articolo che ha cambiato buona parte del modo di guardare ai rapporti economici:

---

<sup>77</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 38.

<sup>78</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 43.

ci riferiamo all'articolo "The market of Lemons" (il mercati dei "bidoni") di George Akerlof, pubblicato nel 1970. L'idea base di quel breve saggio (che ha guadagnato, tra l'altro, il premio Nobel per l'economia al suo autore), è una applicazione di una delle più antiche leggi economiche, la cosiddetta "Legge di Gresham", nota con l'espressione: la moneta cattiva scaccia la buona. La legge di Gresham si riferiva al fenomeno, molto comune soprattutto nelle società di antico regime, che si verificava quando in un dato territorio circolavano più monete di diverso valore intrinseco, ma con identico potere liberatorio: in questi casi avveniva che la moneta considerata dalla gente meno buona (la "cattiva") circolava molto rapidamente (perché tutti volevano disfarsene) e, di conseguenza, spariva presto dal mercato la moneta "buona" (che veniva invece tenuta a casa, tesaurizzata). Oggi, anche grazie ad Akerlof, sappiamo che questa legge è di portata molto generale, e si applica non solo alle monete ma a un'ampia gamma di fenomeni, economici e sociali, ma anche di tipo relazionale o motivazionale<sup>79</sup>.

Akerlof, per Bruni e Smerilli, individuava in un problema di asimmetria di informazione tra i contraenti la ragione che faceva sì che il mercato selezionasse le monete cattive:

una parte (chi offriva moneta in cambio di beni) sapeva qualcosa in più, e cioè se la moneta che stava per utilizzare in quel contratto era buona o cattiva (tosata), mentre l'altra parte (chi riceveva la moneta) sapeva di meno, poiché non riusciva a distinguere tra i due tipi di monete<sup>80</sup>.

In particolare si sottolinea l'esempio del funzionamento del mercato delle auto usate utilizzato da Akerlof nel suo lavoro e che ci può aiutare a capire anche il nostro:

supponiamo che nel mercato dell'usato esistano due tipi di auto: quelle di qualità "buona" e quelle di qualità "cattiva" (i *lemons*, nel linguaggio popolare americano, un'espressione che potremmo tradurre con "bidoni"). Chi offre un'auto sul mercato sa se sta offrendo un'auto buona

---

<sup>79</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 44.

<sup>80</sup> *Ibid.*

o un bidone (sa, ad esempio, che l'auto ha un difetto difficile da individuare in un giro di prova o a colpo d'occhio: un rumorino della carrozzeria o un difetto al sistema dell'aria condizionata che emerge solo in determinate circostanze), ma chi l'acquista (il concessionario) non può osservarlo direttamente al momento della stipula del contratto<sup>81</sup>.

Il concessionario allora stabilisce il prezzo dell'auto in base ad una semplice stima aritmetica di valori attesi:

se, ad esempio, il valore di mercato di un'auto usata "buona" è di 4000 euro, quello di un'auto "cattiva" è di 2000, e la probabilità di incontrare un'auto buona è il 50% (0.5), il valore atteso che il concessionario offrirà al venditore è il seguente:  $P = (4000)(0.5) + (2000)(0.5) = 3000$ . Se quindi il concessionario utilizza questa stima in presenza di informazione imperfetta, offrirà per quel tipo di auto usata 3000 euro ad ogni venditore, non potendo, in questa fase, distinguere tra auto usate buone e bidoni<sup>82</sup>.

Le immediate conclusioni del ragionamento di Akerlof, fatte da Bruni e Smerilli sono, pertanto, le seguenti:

- a) Una prima conseguenza consiste nel fatto che chi ha un'auto buona non riuscirà a venderla (a meno che non accetti un prezzo inferiore al suo valore, ma realizzando così uno scambio economicamente inefficiente);
- b) In secondo luogo, nel mercato dell'usato si troveranno soltanto auto "cattive", che sono quelle selezionate da questo mercato.
- c) Terzo: chi cerca un'auto usata buona non andrà a trovarla nel mercato dell'usato, perché, se ragiona correttamente o in un modo razionale, sa che il mercato dell'usato è popolato solo da bidoni;

---

<sup>81</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 45.

<sup>82</sup> *Ibid.*

d) Infine, il solo fatto di cercare di vendere un'auto usata viene interpretato da un agente razionale come un segnale che l'auto che si vuole vendere è un bidone<sup>83</sup>.

Le ipotesi ispirate ad Akerlof sono state applicate a un'infinità di situazioni diverse: dalle agenzie matrimoniali, alle agenzie assicurative e al mercato del lavoro. Circa quest'ultimo ambito i nostri autori sottolineano che:

se l'impresa non sa riconoscere l'abilità e la voglia di lavorare di chi deve assumere e quindi offrirà un salario pari a 300 (sulla base della stima del valore atteso, poiché se assumerà un lavoratore "buono" questi gli renderà 400 mentre se assume uno "cattivo" (meno preparato o volenteroso) questo gli renderà 200), la teoria di Akerlof ci dice che saranno solo i lavoratori "cattivi" ad offrirsi, a quel livello di salario, per quel determinato lavoro<sup>84</sup>.

Faremo riferimento per affrontare il tema della selezione ai due grandi filoni nel quale si suddividono le possibili soluzioni: quello dell'offerta (i lavoratori che offrono il proprio lavoro, il privato che offre un'auto usata), e quello della domanda (le imprese che domandano lavoro, il concessionario che domanda le auto usate). Secondo Bruni e Smerilli;

i modelli dell'offerta individuano la soluzione del problema in qualche tipo di "segnale" che l'offerente emette per rivelare alla controparte la propria qualità maggiore (alla media); tipici segnali sono l'istruzione nel mercato del lavoro (avere una laurea può segnalare all'impresa che si è "migliori" di chi non ce l'ha – e quindi meritare uno stipendio più alto), o la "garanzia" nel mercato dell'usato che segnala, in modo costoso (e quindi credibile), che l'auto che garantisco è migliore della media (e quindi l'acquirente può pagare, nell'esempio di cui sopra, un prezzo maggiore di 3000)<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p.46.

<sup>84</sup> *Ibid.*

<sup>85</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p.47.

A loro parere se si osserva la realtà delle organizzazioni, in particolare delle OMI, si coglie come prassi ordinaria nella selezione del personale la costante preoccupazione per questi "segnali":

accade, ad esempio, molto spesso che chi ha prestato attività di volontariato sia assunto dall'organizzazione, poiché l'aver prestato lavoro volontario nell'organizzazione riduce l'asimmetria informativa e segnala la presenza di motivazioni intrinseche in quel lavoratore. Oppure nel curriculum vitae di un candidato si guarda il trascorso in attività di tipo associativo, un elemento che pesa in una selezione se l'OMI vuole selezionare anche la vocazione, e non solo l'abilità<sup>86</sup>.

Più interessanti per il discorso delle OMI sono i rimedi applicati sul versante della domanda, in particolare i meccanismi che un'organizzazione può utilizzare per diminuire il rischio di selezionare "bidoni" (soprattutto sul piano motivazionale o vocazionale). Un primo spunto teorico di questo filone, riguarda la politica dei salari: «se esiste asimmetria informativa, il datore di lavoro potrà pagare un salario più alto rispetto al valore atteso, sperando così di non selezionare solo lavoratori scadenti che non garantiranno un adeguato impegno»<sup>87</sup>.

Questo approccio, anche se molto diffuso e influente, si basa, però, su un'ipotesi troppo limitata: i lavoratori vengono considerati individui a "una sola dimensione", sensibili e motivati unicamente dal salario. Se si considera che per una OMI un buon candidato non deve essere interessato unicamente al salario, o agli incentivi materiali, ma deve attribuire anche un valore intrinseco all'attività nella quale chiede di lavorare, l'ipotesi che possiamo formulare è la seguente: «in situazioni di asimmetria informativa, dunque, l'offrire un salario più basso diventa, per l'impresa, uno strumento che spinge i candidati buoni ad auto-selezionarsi»<sup>88</sup>.

A riguardo di questa seconda ipotesi, Bruni e Smerilli presentano alcune conclusioni interessanti:

---

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 49.



a) se il salario offerto dalla OMI ( $W^*$ ) è minore di quello di mercato ( $W$ ), quando un lavoratore accetta questo più basso livello di salario, il suo semplice comportamento (l'accettazione) indica di per sé che un tale lavoratore ha un livello di motivazioni intrinseche maggiore di zero, poiché la differenza di benessere tra il salario che potrebbe ottenere nel mercato ( $W$ ), e il salario che invece egli accetta nella OMI (essendo  $W^* < W$ ), viene compensato dalla soddisfazione intrinseca che quel lavoro gli dà; il "gap remunerativo" viene cioè colmato dalla felicità di essere "in vocazione". Se, ad esempio, il lavoratore fosse disposto a lavorare senza alcun salario (come volontario ad esempio), ciò rivelerebbe che tutto il benessere che egli trae da quel dato lavoro gli proviene dalla ricompensa intrinseca della "vocazione".

b) Se invece la OMI offre ai candidati il salario di mercato ( $W^* = W$ ), lo strumento remunerativo non gli fornisce di per sé alcuna garanzia di selezionare lavoratori motivati.

c) In questo caso, la OMI potrebbe però pagare delle rendite ai lavoratori motivati (non "sfruttando" cioè le loro motivazioni intrinseche), perché non abbiamo buone ragioni per dire che i soggetti "buoni" non accetterebbero un salario più alto e che verrebbero selezionati solo i "cattivi".

d) Se dunque l'organizzazione offre un salario più basso di quello di mercato, può avere una certezza (almeno in un contesto senza disoccupazione strutturale): non selezionerà nessun lavoratore con un livello di motivazioni intrinseche pari a zero. Sa, inoltre, che più riduce il salario, più i lavoratori selezionati avranno una componente intrinseca alta (se accettano), e se offrisse zero avrebbe solo lavoratori con sola motivazione intrinseca – l'osservazione empirica degli stipendi dei dirigenti dell'economia sociale offre una forte conferma empirica a questa semplice conclusione.

e) Se, infine, l'organizzazione cercasse persone mosse unicamente dalle motivazioni intrinseche dovrebbe, coerentemente con questa teoria, non pagare stipendi: la gratuità in questi casi seleziona le persone migliori (come nelle caso delle donazioni di sangue, dove il sangue donato è di qualità migliore di quello acquistato sul mercato)<sup>89</sup>.

---

<sup>89</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, pp. 49-50.

Bruni e Smerilli fanno però anche cenno ad alcune economiste (Nelson, Folbre e Weisskopf) che hanno criticato tali teorie perché contrarie ad accettare il fatto che un salario basso sia il modo più giusto di misurare la motivazione intrinseca, o la “vocazione” di una persona:

queste studiose sostengono che l'equivalenza genuinità=sacrificio è stata per molto tempo una copertura per il dominio e lo sfruttamento all'interno della famiglia, e che ora viene tradotta da tali modelli in un argomento teorico a favore dei salari inferiori nelle occupazioni nei servizi di cura, occupazioni che restano ancora principalmente femminili. Secondo una tale critica, i salari più bassi del settore non-profit consentirebbero di coltivare la vocazione solo a quelle donne che hanno una indipendenza economica o con mariti ricchi, mentre le donne con maggiori esigenze economiche sarebbero costrette ad accettare altre occupazioni non-vocazionali<sup>90</sup>.

Le considerazioni portate da queste studiose, anche se presentano i limiti della teoria del "pagar meno", ci stimolano ad approfondire e arricchire le soluzioni proposte da questo filone di modelli.

## 2.4 OMI: premi ed incentivi

La teoria economica contemporanea basata su criteri di razionalità e strumentalità, ha orientato il proprio sviluppo esclusivamente in direzione delle motivazioni estrinseche, o incentivi. In questo approccio, l'obiettivo è limitato a offrire compensi monetari per ottenere il massimo impegno (*effort*) o produttività dai soggetti, in modo da allineare i loro interessi con quei dell'organizzazione. Continuando a seguire in questo paragrafo nella loro analisi Bruni e Smerilli:

il punto di partenza della teoria degli incentivi è che solo in rari casi gli interessi dei lavoratori o dei membri di un'organizzazione sono allineati con quelli dei dirigenti o dei fondatori [...] La teoria degli incentivi, infatti,

---

<sup>90</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 51.

è basata su varie ipotesi, tra le quali due emergono come cruciali: (i) ogni lavoratore è portato a fare il meno possibile, dal momento che il lavoro è considerato un male ed evitarlo aumenta invece il benessere, (ii) esiste additività tra incentivi e motivazioni: gli incentivi si sommano alle altre motivazioni esistenti nella persona<sup>91</sup>.

Alcune evidenze empiriche hanno indicato l'esistenza di effetti positivi nell'applicazione degli incentivi. Il divario mostrato dai risultati empirici ha però reso gli stessi statisticamente non significativi. Tra l'altro, per quanto si diceva nel capitolo precedente, la motivazione intrinseca o ideale può addirittura risultare estromessa dall'introduzione di incentivi:

quindi l'ipotesi (ii) della teoria degli incentivi non è confermata. Infatti, in organizzazioni che puntano sulla cooperazione attorno ad obiettivi che possiamo chiamare "ideali", come sono le OMI, l'introduzione di incentivi per aumentare la produttività dei singoli membri potrebbe essere controproducente, in quanto innescherebbe dinamiche di competizione e spiazzerebbe il senso dell'insieme, del "noi", tra i membri dell'organizzazione, che nelle OMI è fondamentale, date le caratteristiche proprie di una organizzazione che nasce da un movente ideale e che si ispira a tale ideale<sup>92</sup>.

Questa ipotesi, si basa su un filone di letteratura psicologica ed economica che relaziona i processi di decisione a vincoli chiamati *frames* e che ha come principali esponenti studiosi come March, Messick, Tenbrunsel e Cialdini. Per i nostri autori:

il *frame* può essere definito come un qualcosa che sta al ragionamento come gli assi cartesiani stanno ad un grafico: delimita i ragionamenti possibili e logici. Ad esempio, se il frame "noi" è attivo in chi prende le decisioni, sicuramente la collaborazione con gli altri diventa un elemento importante<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, pp. 58-59.

<sup>92</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p.59.

<sup>93</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 59-60.

Un altro spunto ottenuto su base sperimentale, ci viene da un'indagine sulle imprese *no profit* italiane condotta da Borzaga, Depedri e Tortia da cui:

si rileva, tra l'altro, che la soddisfazione nel lavoro (che è direttamente collegata con la lealtà dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione), è influenzata dagli aspetti relazionali del lavoro, che “producono un senso di appartenenza al gruppo, di coinvolgimento nella mission dell'organizzazione e di integrazione” (Borzaga e Tortia 2004, p. 15)<sup>94</sup>.

Se da una parte, nelle OMI è necessario aiutare i membri a tenere alte le proprie motivazioni intrinseche, premiando e riconoscendo l'impegno dei singoli; dall'altra, si devono controllare gli strumenti utilizzati (premi e ricompense), affinché questi non producano effetti opposti a quelli desiderati.

L'idea è quella di salvaguardare la “minima differenza” rispetto ad altri tipi di organizzazione (ovvero l'esistenza di un movente ideale), non applicando strumenti che potrebbero far perdere alla OMI la propria peculiare identità, o ridurne la qualità ideale. Per Bruni e Smerilli:

l'elemento cruciale diventa allora come tenere alte le motivazioni evitando che incentivi individuali trasformino la “natura” dei membri, che da agenti cooperativi con un alto senso del “noi” si trasformino nel tempo in soggetti “io” interessati unicamente alle proprie remunerazioni, siano esse monetarie o *fringe benefits*<sup>95</sup>.

Fin qui abbiamo studiato il modo in cui le OMI affrontano la seconda ipotesi (ii) della teoria tradizionale degli incentivi. È stato mostrato come dalla contemporanea presenza di motivazioni intrinseche ed estrinseche nel caso delle OMI non risulti una “addittività” motivazionale, ma piuttosto una opposizione controproducente per il movente ideale (*crowding-out*). Rimane dunque da considerare la prima ipotesi (i), secondo la quale il lavoratore cerca in ogni caso di ridurre il suo impegno ed essere il più possibile opportunista. Leggiamola all'interno delle OMI, per capire se questa ipotesi trova fondamento. Quando si parla di OMI, dove un alto livello di motivazioni intrinseche è cruciale,

---

<sup>94</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 60.

<sup>95</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 60.

non ci si può accontentare delle declinazioni tradizionali dell'idea di lavoro. Ogni cultura del lavoro è espressione, per i nostri autori, di una ben precisa idea di uomo:

innanzitutto il lavoro è attività umana, e quindi non è possibile dire qualcosa su che cosa sia il lavorare senza avere un'idea di che cosa sia l'umano e l'uomo, senza una "antropologia"<sup>96</sup>.

Ma quale potrebbe essere l'elemento distintivo del lavoro rispetto ad altre attività umane, come il gioco, la festa o la preghiera? Nella visione culturale della modernità – e nella corrispondente teoria economica – l'idea di lavoro è strettamente collegata a una remunerazione materialmente misurabile e non tiene conto di alcun tipo di motivazione interna.

Così il confine, oggi, tra lavoro e non lavoro è determinato dalla remunerazione, normalmente monetaria, allora non lavora il bambino che gioca, come non lavora l'artista che dipinge per passione senza vendere i suoi quadri, né la casalinga, né il missionario, né la suora che insegna nella scuola della sua congregazione, né chi dona il proprio lavoro come volontario.

Una seconda possibile risposta sarebbe la distinzione tra *lavoro* (legato ad una remunerazione) e *attività lavorativa* (non necessariamente legata alla remunerazione, ma alla soddisfazione di bisogni che la società considera meritori) come potrebbe considerarsi lo sviluppo della famiglia.

Questa seconda prospettiva, che ha avuto molta influenza nella società occidentale del Novecento, ci aiuta, ad esempio, a comprendere la differenza tra lavoro e *hobbies*, ma ci aiuta meno a capire la differenza tra lavoro e gioco (in società), o tra lavoro ed altre espressioni della vita civile (associazioni, politica, ecc...), che sono anche (come quella lavorativa).

Una terza proposta per la comprensione della nozione di lavoro è quella offerta da Bruni e Smerilli:

siamo convinti che, in particolare nelle OMI, ma questo discorso vale per ogni tipo di attività lavorativa, lavoriamo veramente quando il destinatario della mia attività lavorativa libera è "un altro". Se, infatti,

---

<sup>96</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 61.

l'attività lavorativa è attività umana e se l'umano è davvero tale quando è amore, quando si dona agli altri, allora lavoriamo davvero quando la nostra attività è espressione di amore. Allora questo "lavorare per", può essere visto come la condizione necessaria (sebbene non sufficiente, come in parte vedremo) per poter parlare di lavoro dalla prospettiva che qui adottiamo. Ecco, allora, perché non è lavoro l'attività del bambino che gioca per sé; come non è lavoro l'hobby, mentre è lavoro (o, attività lavorativa) quello della casalinga, o quello del volontario. E non è attività lavorativa quella retta solo da motivazioni intrinseche, senza che qualcun altro la consideri un valore, e sia magari disposto a pagare o a compiere un lavoro per ottenerla<sup>97</sup>.

Il lavoro, così inteso, ci cura dalla grande patologia del nostro tempo, il narcisismo, perché ci fa pensare ai destinatari della nostra attività, e non solo alle nostre motivazioni intrinseche.

Dunque, se si legge la dinamica lavorativa come attività sociale per eccellenza (di mutua assistenza), il "lavorare per" ha molte dimensioni. In primo luogo, non è solo un "lavorare per" un rapporto personale e diretto, ma anche "lavorare per" coloro che non vedrò mai. In secondo luogo, scompaiono anche certe distinzioni di categorie, come quella tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, tra operaio, impiegato e imprenditore.

Se l'imprenditore lavora genuinamente "per" qualcun altro (per le persone che lavorano con lui nell'impresa, per i clienti, per il bene comune ...), se è imprenditore civile, allora *lavora veramente*; se, invece, *non lavora* per qualcun altro ma solo per il suo interesse e i suoi profitti, allora coerentemente dovremmo dire che non lavora, ma pratica un hobby, o gioca (magari "alla guerra" o alla speculazione), si diverte, ma non possiamo chiamare la sua attività propriamente "lavoro".

Allora si comprende perché il lavoro è l'*attività sociale* per eccellenza, come molti autori hanno compreso: è attività sociale perché è attività umana, e dire umanità è dire reciprocità e mutua assistenza. E, d'altra parte, se l'operaio o l'idraulico, non lavorano "per" qualcun altro ma semplicemente per guadagnarsi da vivere "tramite" il lavoro che fanno "per" gli altri (qui il "per" è

---

<sup>97</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 61.

ben diverso dal precedente), allora dovremmo dire che queste persone non stanno *veramente* lavorando, almeno secondo la prospettiva che qui sta emergendo.

Inoltre, l'aspetto remunerativo del lavoro non cessa d'essere importante. Però, deve essere inteso come un dono nella reciprocità il salario o lo stipendio non può, e non deve, misurare il valore di un lavoratore, ma essere un premio, un contro-dono. Scrivono ancora Bruni e Smerilli:

se il lavoro è quanto detto, e le ricompense sono viste in quest'ottica, allora cade il discorso sull'allineamento degli interessi: se lavoro per "te" o per "egli", allora non lavoro solo per "me", e vivo il lavoro con dignità, e quindi il mio interesse è anche il tuo interesse<sup>98</sup>.

In una OMI, se si considerano gli argomenti precedenti e in particolare la qualità della selezione, ci si deve aspettare che i membri o i lavoratori vedano il lavoro in quest'ottica, e soprattutto siano animati da forti motivazioni intrinseche. È dunque possibile affermare, con i nostri autori che:

l'uso di incentivi produrrebbe il crearsi di quello che negli intenti di chi li usa si vorrebbe evitare: l'incentivazione, alla lunga, creerebbe le condizioni perché le persone inizino a comportarsi secondo le due ipotesi. Con lo spiazzamento delle motivazioni, diventa chiaro che ci si lascia poi motivare dalle remunerazioni, ma come abbiamo detto, con un di meno, e non un di più di motivazioni intrinseche, che sono invece proprio ciò che in una OMI si cerca, più che in altri luoghi<sup>99</sup>.

Essi mostrano l'esistenza di un modo per tenere alte le motivazioni dei membri di una OMI senza i rischi degli effetti di spiazzamento: «se la ricompensa, o le remunerazioni vengono percepite, da parte di chi le riceve, come una festa, un riconoscimento e un apprezzamento, e cioè come un premio, allora avranno sicuramente un effetto positivo»<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 62.

<sup>99</sup> *Ibid.*

<sup>100</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 63.

Si tratta di capire la differenza tra incentivi e premi. A tal proposito Bruni e Smerilli ritengono interessante riferirsi a un autore importante che fa parte della tradizione dell'Economia civile, Giacinto Dragonetti:

di formazione giuridica, Dragonetti, a poca distanza dalla pubblicazione del libro di Cesare Beccaria *Dei delitti e delle pene*, in gioventù pubblicò nel 1766 a Napoli un piccolo libro dal titolo *Delle virtù e dei premi*. Nell'Introduzione del libro si legge: «Gli uomini hanno fatto milioni di leggi per punire i delitti, e non ne hanno stabilita pur una per premiare le virtù» (p. 3)<sup>101</sup>.

Per Dragonetti, puntare solo sulla punizione dei delitti non era sufficiente per portare il Regno di Napoli a svilupparsi civilmente ed economicamente. In altre parole, egli percorre la via della tradizione classica aristotelica, ciceroniana e tomista dell'etica delle virtù secondo cui:

la virtù, nella teoria classica che inizia almeno con Socrate, non può essere descritta con una logica puramente strumentale o consequenzialista: l'*areté*, infatti, è praticata dall'uomo virtuoso innanzitutto perché è buona in sé, e non perché procura piacere o frutti materiali. In realtà, poi, la vera virtù porta anche piacere e frutti materiali, ma è un effetto quasi indiretto o non intenzionale di chi agisce virtuosamente<sup>102</sup>.

È importante precisare che per Dragonetti avere degli interessi personali non è di per sé negativo, però non è nemmeno condizione sufficiente per compiere una azione virtuosa:

la virtù richiede sforzo, sacrificio per andare oltre il puro interesse privato: «Noi chiamiamo Dio buono più che virtuoso, perché non ha egli bisogno di sforzo per far del bene [...]. Altro dunque non è la virtù che un generoso sforzo indipendente dalla leggi, che ci porta a giovare altrui. I

---

<sup>101</sup> *Ibid.*

<sup>102</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 64.



suoi estremi sono il sacrificio, o scapito del virtuoso, e l'utile che ne risulta al pubblico» (p. 7)<sup>103</sup>.

Si capisce allora che nel pensiero dell'autore la "virtù" è qualcosa in più che un dovere stabilito da un contratto, è qualcosa che ha a che fare con la libertà e quindi non è normata dal diritto della società e di conseguenza è ingiusto non ricompensarla. Dalle parole dello stesso Dragonetti abbiamo che:

«è vero, che tutti i membri dello stato gli debbono i servigi comandati dalle leggi, ma è altresì fuor di dubbio, che i Cittadini debbono esser distinti, e premiati, a proporzione de' loro servigi gratuiti. Le Virtù sono tanti servigi considerabili, e arbitrari, che si prestano allo stato. Sono più che umane quelle Virtù, che bastano a se stesse» (p. 12)<sup>104</sup>.

Bruni e Smerilli ritengono importante sottolineare ancora un aspetto:

le espressioni "servigi gratuiti" e "sono più che umane quelle Virtù, che bastano a se stesse" sono due indizi che ci svelano altri elementi dell'idea di virtù civile di Dragonetti. La virtù è faccenda di libertà, e la ricompensa alla virtù, il premio, non è quella dovuta in base ai normali patti. Al tempo stesso, Dragonetti ci sta dicendo che non è sostenibile un'etica delle virtù civili dove la ricompensa alle virtù non è pubblicamente riconosciuta o è assegnata interamente alla componente intrinseca («bastano a se stesse»), poiché ciò non sarebbe umano, ma "più che umano", e quindi non funzionerebbe nella vita civile. A differenza di quanto comunemente si pensa oggi nella teoria delle virtù civili, normalmente associate alla ricompensa intrinseca, il premio alla virtù per Dragonetti ha natura civile, e quindi è essenzialmente esterno al soggetto virtuoso<sup>105</sup>.

In questo senso, il premio viene definito «un tipo particolare di incentivo:

a) generalmente non monetario; b) simbolico; c) selettivo (non tutti sono

---

<sup>103</sup> *Ibid.*

<sup>104</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, pp. 64-65.

<sup>105</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 65.

incentivati dai premi, a differenza dell'incentivo monetario); d) pubblico (il premio è un incentivo per azioni di rilevanza pubblica)»<sup>106</sup>.

Esempi dell'idea dragonettiana di "premio" si possono trovare, in parte, nei riconoscimenti che le società attribuiscono a singole persone per meriti speciali, o per comportamenti virtuosi. È il caso dei titoli onorifici, dei premi accademici o degli sconti di pena assegnati per comportamenti civilmente virtuosi. Una analisi approfondita dei lavori (pubblicati e non pubblicati) di Dragonetti ha permesso a Bruni ed a Smerilli di dedurre alcune interessanti considerazioni all'interno della tradizione dell'Economia civile:

innanzitutto egli afferma che l'azione orientata al bene comune non è normalmente in contrasto con l'amor proprio (anche se ne è distinto, e l'uno non è direttamente riconducibile all'altro), né con gli interessi o gli incentivi individuali [...] potremmo concludere che, da questa prospettiva, una buona società è quella che sa tenere assieme interessi personali e virtù, premi e incentivi, contratti e gratuità, eros e agape, senza metterli in conflitto tra di loro<sup>107</sup>.

Una seconda conclusione importante è quella per cui nella tradizione dell'Economia civile uno dei principali ambiti di esercizio delle virtù è proprio il commercio, perché commerciando e sviluppando i mercati civili si contribuisce al bene comune:

tutto ciò emerge anche dalla conclusione di una lettera inedita di Dragonetti, scritta al fratello Gian Battista che gli chiedeva di spiegargli il nesso tra la prima e la seconda parte del suo libro: «se io non parlo dell'agricoltura, guerra, nautica e commercio, che sono le [...] principali virtù umane, a che si ridurrebbe la mia [...] operetta?»<sup>108</sup>.

Come far sì che il premio alle virtù sia via allo sviluppo economico e civile? Tale "premio" può contribuire a far fiorire le OMI? Un primo spunto, secondo Bruni e Smerilli può essere quello di premiare le virtù,

---

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 66.

<sup>108</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, p. 67.

ricompensandole, in modo da favorire la cooperazione e scoraggiare i comportamenti non cooperativi e opportunisti:

a differenza degli incentivi, che vanno a valutare il merito e pongono i lavoratori in concorrenza tra di loro, i premi, così come li stiamo delineando, sono un riconoscimento per le virtù e per l'impegno alla cooperazione. Gli incentivi si basano su un sistema di valutazione della performance individuale, mentre i premi sono un "di più" che va a riconoscere gli sforzi fatti da un gruppo per collaborare raggiungere gli scopi dell'organizzazione<sup>109</sup>.

Pensiamo, ad esempio, a una scuola. Instaurare un sistema di incentivi significa prefissare obiettivi e remunerare adeguatamente chi riesce a raggiungerli. E cosa sarebbe un premio in questo caso? Una prima possibilità viene evidenziata dallo stesso Bruno Frey:

come un di più che si riconosce all'azione civilmente virtuosa, [...] che potrebbe consistere in un viaggio "premio", nell'offrire possibilità di perfezionamento nello studio, orari flessibili per conciliare il rapporto famiglia-lavoro, una maggiore attenzione alle esigenze extra-lavorative<sup>110</sup>.

Un altro aspetto rilevante nello sviluppo dell'Economia Civile, non presente in Dragonetti, ma evidenziato da Genovesi, è quello della dimensione intrinseca o culturale delle virtù, cioè dell'importanza che il valore della virtù civile venga interiorizzato dalle persone, perché possa attivarsi un vero cambiamento culturale:

allora a volte un semplice grazie, detto con il cuore, a chi collabora nella OMI con tanti sacrifici a volte spesso nascosti (e magari in presenza di altri: sono importanti gli atti pubblici di riconoscenza, che non può restare sempre un rapporto privato) può essere un sostegno all'interiorizzazione delle virtù civili. Al tempo stesso, nella vita

---

<sup>109</sup> *Ibid.*

<sup>110</sup> *Ibid.*

organizzativa il “grazie” non può essere il solo premio per i lavoratori, ma l’arte di chi governa le OMI è saper inventare dei premi che siano più ricchi e complessi del “grazie”, ma che non solo non scoraggino le buone motivazioni, ma le rafforzino<sup>111</sup>.

L'attenzione alle motivazioni intrinseche e le condizioni necessarie per sostenerle sono stati il focus di questo capitolo. Il prossimo passo sarà studiare un'esperienza peculiare di OMI: il progetto Economia di Comunion e Libertà cercando di cogliere il possibile contributo di questa esperienza alla teoria economica.

---

<sup>111</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op. cit.*, pp. 67-68.

**ECONOMIA DI COMUNIONE NELLA LIBERTÀ (EdC):  
UNA ESPRESSIONE PARTICOLARE DI OMI**

Come si è potuto osservare nel capitolo precedente, le motivazioni intrinseche hanno un ruolo rilevante in quelle ONG, imprese sociali, associazioni, ecc... che sono sostenute da fini non strumentali e che non sono primariamente orientate al profitto. Si tratta come visto di realtà ispirate a un ideale, a una missione, o a una vocazione che, in qualche modo, muove intrinsecamente i promotori delle stesse le quali vengono per questo chiamate Organizzazioni a Movente Ideale (OMI). In questo capitolo si approfondirà lo studio di un modello particolare di OMI: il progetto "Economia di Comunione nella Libertà" (EdC). Secondo Bruni e Smerilli:

anche le imprese di Economia di Comunione (EdC) possono essere definite organizzazioni a movente ideale, anzi ne rappresentano una sorta di idealtipo, dato il ruolo chiave della idealità nella loro identità. Inoltre, anche se in letteratura non esiste una definizione condivisa sulle organizzazioni a movente ideale, in generale esse sono identificate con organizzazioni religiose, e con una forte identità legata al campo spirituale<sup>112</sup>.

L'EdC è un'esperienza nata all'interno del Movimento dei Focolari (MF) e presentata ufficialmente in Brasile nel maggio del 1991 da Chiara Lubich, fondatrice dello stesso Movimento. L'esperienza dell'EdC si radica in un

---

<sup>112</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movente ideale*, numero monografico su "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 3 (2009) 75-97, qui p. 76.

insieme di elementi che vanno dalla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, alla comunione dei beni vissuta all'interno dai membri del MF.

### 3.1 Uno sguardo alla Dottrina Sociale della Chiesa

La fine del secolo XIX fu segnata da profondi cambiamenti nell'ordine politico-economico mondiale, cambiamenti che seguirono dispute anche molto accese tra la Chiesa Cattolica e diversi Stati europei e videro radicalizzarsi la contrapposizione tra capitalismo e socialismo in tutta l'Europa. Fu in questo scenario che Leone XIII, nel 1891, attraverso la sua Enciclica *Rerum novarum* (RN), mise le basi di quella che, cent'anni dopo, Giovanni Paolo II nella *Centesimus annus* (CA) chiamerà: Dottrina Sociale della Chiesa:

la presente Enciclica partecipa a queste celebrazioni per ringraziare Dio, dal quale "discende ogni buon regalo e ogni dono perfetto" (Gc 1,17), poiché si è servito di un Documento emanato cento anni or sono dalla Sede di Pietro, operando nella Chiesa e nel mondo tanto bene e diffondendo tanta luce. La commemorazione, che qui vien fatta, riguarda l'Enciclica leoniana ed insieme le Encicliche e gli altri scritti dei miei predecessori, che hanno contribuito a renderla presente e operante nel tempo, costituendo quella che sarebbe stata chiamata "dottrina sociale", "insegnamento sociale", o anche "Magistero sociale" della Chiesa. Alla validità di tale insegnamento si riferiscono già due Encicliche che ho pubblicato negli anni del mio pontificato: la *Laborem exercens* sul lavoro umano e la *Sollicitudo rei socialis* sugli attuali problemi dello sviluppo degli uomini e dei popoli (CA, 2)<sup>113</sup>.

Nel suo pontificato, Leone XIII sviluppò l'idea secondo la quale gli interessi della società erano più a rischio degli interessi del mercato. Nella *Rerum novarum* egli suggeriva di cercare una soluzione per la miseria e l'ingiustizia che colpivano la maggioranza dei poveri, senza però abbandonare

---

<sup>113</sup> Traduzione italiana citata dal sito ufficiale del Vaticano: [www.vatican.va](http://www.vatican.va). Nel presente lavoro i testi in italiano di tutte le Encicliche si intendono citati dalla stessa fonte.

una posizione conservatrice nella quale difendeva la proprietà privata e si opponeva, di conseguenza, al socialismo:

non è difficile capire che lo scopo del lavoro, il fine prossimo che si propone l'artigiano, è la proprietà privata. Poiché, se egli impiega le sue forze e la sua industria a vantaggio altrui, lo fa per procurarsi il necessario alla vita: e però con il suo lavoro acquista un vero e perfetto diritto, non solo di esigere, ma d'investire come vuole, la dovuta mercede. Se dunque con le sue economie è riuscito a far dei risparmi e, per meglio assicurarli, li ha investiti in un terreno, questo terreno non è infine altra cosa che la mercede medesima travestita di forma, e conseguente proprietà sua, né più né meno che la stessa mercede. Ora in questo appunto, come ognuno sa, consiste la proprietà, sia mobile che stabile. Con l'accumulare pertanto ogni proprietà particolare, i socialisti, togliendo all'operaio la libertà di investire le proprie mercedi, gli rapiscono il diritto e la speranza di trarre vantaggio dal patrimonio domestico e di migliorare il proprio stato e ne rendono perciò più infelice la condizione (RN, 4).

Nella stessa Enciclica, Leone XIII criticava con forza l'individualismo consumista e l'agire egoista di padroni e dipendenti; appoggiava la creazione di sindacati dei lavoratori e sottolineava l'importanza dei valori etici:

posto il fondamento degli statuti sociali nella religione, è aperta la strada a regolare le mutue relazioni dei soci per la tranquillità della loro convivenza e del loro benessere economico. Gli incarichi si distribuiscano in modo conveniente agli interessi comuni, e con tale armonia che la diversità non pregiudichi l'unità.

È sommamente importante che codesti incarichi vengano distribuiti con intelligenza e chiaramente determinati, perché nessuno dei soci rimanga offeso. I beni comuni della società siano amministrati con integrità, così che i soccorsi vengano distribuiti a ciascuno secondo i bisogni; e i diritti e i doveri dei padroni armonizzino con i diritti e i doveri degli operai. Quando poi gli uni o gli altri si credono lesi, è desiderabile che trovino nella stessa associazione uomini retti e competenti, al cui giudizio, in forza degli statuti, si debbano sottomettere. Si dovrà ancora provvedere

che all'operaio non manchi mai il lavoro, e vi siano fondi disponibili per venire in aiuto di ciascuno, non solamente nelle improvvise e inattese crisi dell'industria, ma altresì nei casi di infermità, di vecchiaia, di infortunio [...] Si agita ai nostri giorni la questione operaia, la cui buona o cattiva soluzione interessa sommamente lo Stato. Gli operai cristiani la sceglieranno bene, se uniti in associazione, e saggiamente diretti, seguiranno quella medesima strada che con tanto vantaggio di loro stessi e della società, tennero i loro antenati. Poiché, sebbene così prepotente sia negli uomini la forza dei pregiudizi e delle passioni, nondimeno, se la pravità del volere non ha spento in essi il senso dell'onestà, non potranno non provare un sentimento benevolo verso gli operai quando li scorgono laboriosi, moderati, pronti a mettere l'onestà al di sopra del lucro e la coscienza del dovere innanzi a ogni altra cosa (RN, 43-44).

Riferendosi allo Stato, Leone XIII riteneva che esso dovesse intervenire per garantire il benessere della società, ma sempre con giustizia e correttezza determinando, ad esempio, orari di lavoro quotidiani fissi, stabilendo salari minimi e proibendo il lavoro dei bambini:

in questi casi si deve adoperare, entro i debiti confini, la forza e l'autorità delle leggi. I quali fini sono determinati dalla causa medesima che esige l'intervento dello Stato; e ciò significa che le leggi non devono andare al di là di ciò che richiede il riparo dei mali o la rimozione del pericolo. I diritti vanno debitamente protetti in chiunque li possieda e il Pubblico potere deve assicurare a ciascuno il suo, con impedirne o punirne le violazioni. Se non che, nel tutelare le ragioni dei privati, si deve avere un riguardo speciale ai deboli e ai poveri (RN, 29).

L'iniziativa di parlare del nuovo ordine politico-economico e delle sue implicazioni sociali, fu seguita anche dai successori di Leone XIII. Si inaugurò così, in ambito ecclesiale, l'elaborazione di un pensiero sociale che muoveva da una critica del consumismo di mercato e indicava come necessario il ritorno di valori genuinamente umani a fondamento dei legami sociali.



Giovanni Paolo II, commemorando i cent'anni della *Rerum novarum*, ha riaffermato le posizioni allora difese da Leone XIII. Nella *Centesimus annus* il capitalismo viene indicato come lo strumento più efficiente per l'utilizzo delle risorse umane e naturali e come la soluzione economica capace di rispondere effettivamente alle necessità dell'uomo. Tuttavia, il Pontefice riconosceva l'esistenza di svariate necessità umane che non possono trovare risposta nel mercato. Pur accettando l'idea del libero mercato, Giovanni Paolo II chiedeva allora di riparare le ingiustizie provocate dal capitalismo. Egli scrive infatti:

la moderna economia d'impresa comporta aspetti positivi, la cui radice è la libertà della persona, che si esprime in campo economico come in tanti altri campi. L'economia, infatti, è un settore della multiforme attività umana, ed in essa, come in ogni altro campo, vale il diritto alla libertà, come il dovere di fare un uso responsabile di essa [...] Non si possono, tuttavia, non denunciare i rischi ed i problemi connessi con questo tipo di processo. Di fatto, oggi molti uomini, forse la grande maggioranza, non dispongono di strumenti che consentono di entrare in modo effettivo ed umanamente degno all'interno di un sistema di impresa, nel quale il lavoro occupa una posizione davvero centrale. Essi non hanno la possibilità di acquisire le conoscenze di base, che permettono di esprimere la loro creatività e di sviluppare le loro potenzialità, né di entrare nella rete di conoscenze ed intercomunicazioni, che consentirebbe di vedere apprezzate ed utilizzate la loro qualità. Essi insomma, se non proprio sfruttati, sono ampiamente emarginati, e lo sviluppo economico si svolge, per così dire, sopra la loro testa, quando non restringe addirittura gli spazi già angusti delle loro antiche economie di sussistenza (CA, 32-33).

Anche Benedetto XVI ha cercato di cogliere le nuove tendenze dell'economia nella sua recente Enciclica *Caritas in Veritate* (CV), nella quale viene proposta una riflessione sui cambiamenti ritenuti necessari nei ruoli degli agenti economici e si rileva l'emergere in ambito economico di nuove categorie teoriche come la gratuità ed il dono:

forse un tempo era pensabile affidare dapprima all'economia la produzione di ricchezza per assegnare poi alla politica il compito di distribuirla. Oggi tutto ciò risulta più difficile, dato che le attività economiche non sono costrette entro limiti territoriali, mentre l'autorità dei governi continua ad essere soprattutto locale. Per questo, i canoni della giustizia devono essere rispettati sin dall'inizio, mentre si svolge il processo economico, e non già dopo o lateralmente. Inoltre, occorre che nel mercato si aprano spazi per attività economiche realizzate da soggetti che liberamente scelgono di informare il proprio agire a principi diversi da quelli del puro profitto, senza per ciò stesso rinunciare a produrre valore economico. Le tante espressioni di economia che traggono origine da iniziative religiose e laicali dimostrano che ciò è concretamente possibile [...] La vita economica ha senz'altro bisogno del contratto, per regolare i rapporti di scambio tra valori equivalenti. Ma ha altresì bisogno di leggi giuste e di forme di redistribuzione guidate dalla politica, e inoltre di opere che rechino impresso lo spirito del dono [...] Oggi possiamo dire che la vita economica deve essere compresa come una realtà a più dimensioni: in tutte, in diversa misura e con modalità specifiche, deve essere presente l'aspetto della reciprocità fraterna. Nell'epoca della globalizzazione, l'attività economica non può prescindere dalla gratuità, che dissemina e alimenta la solidarietà e la responsabilità per la giustizia e il bene comune nei suoi vari soggetti e attori (CV, 37-38).

È alla luce dello sviluppo della visione che la DSC ha dell'impresa e del mercato che va letta anche l'EdC.

### 3.2 Il Movimento dei Focolari

Il Movimento dei Focolari è originario della città italiana di Trento. Fondatrice e prima Presidente, per più di 60 anni, è stata Chiara Lubich. Il Movimento nasce negli anni della seconda guerra mondiale, quando la Lubich e un gruppo di amiche motivate a seguire il Vangelo, decidono di affrontare le difficoltà della guerra scegliendo, nonostante i bombardamenti, di non scappare dalla città per

abbracciare, proprio in quel luogo di sofferenza, la loro vocazione. Così racconta la Lubich :

un episodio di quell'epoca precisò bene questa nostra vocazione all'unità. In una cantina, un giorno, per ripararci dai pericoli della guerra aprimmo il vangelo a caso, ci trovammo di fronte alla solenne preghiera di Gesù al Padre: "Padre santo [...] che tutti siano una cosa sola come noi", e avemmo in quel momento la certezza che per quella pagina del vangelo eravamo nati, per concorrere cioè all'unità di tutti. Essa sarebbe stata la *magna charta* del nuovo Movimento<sup>114</sup>.

Chiara e le sue compagne si misero a servizio delle persone più deboli e più colpite dalla guerra: madri che avevano perduto i figli, mutilati, orfani, ecc... «Sin dagli inizi, il Movimento verrà denominato "dei focolari" dalla gente di Trento, per "il fuoco" dell'amore evangelico che animava Chiara Lubich e le sue prime compagne»<sup>115</sup>. Lo stile di vita adottato da quelle ragazze non lasciava indifferente chi le avvicinava: in pochi mesi più di cinquecento persone aderirono in qualche modo al loro ideale. Un altro aspetto importante era il carattere laico del gruppo. La Lubich descrive così la visione del mondo che ispirava il suo Movimento:

la visione del mondo di questo movimento è incentrata sulla realtà di Dio Padre di tutti. Da qui la chiamata dell'uomo, di tutti gli uomini, a comportarsi come figli suoi e fratelli fra loro in una fraternità universale che prelude ad un mondo più unito. Per questo è richiesto a tutti di mettere in pratica decisamente quello elemento che si chiama amore ed è Amore cristiano o per chi fosse di altre fedi, benevolenza, significa voler il bene degli altri, atteggiamento presente in tutti i libri sacri. Benevolenza non estranea, nemmeno agli uomini cosiddetti laici, perché essendo fatti anche essi ad immagine di Dio uno e trino, hanno nella propria natura di rapportarsi con gli altri sul modello del Creatore. Ad ogni persona, infatti, nonostante le sue debolezze, è connaturale una natura protesa più al dare che all'avere, perché chiamata proprio ad

---

<sup>114</sup> C. Lubich, *L'Economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma 2001, p. 18. *Lectio* tenuta da Chiara Lubich all'Università cattolica di Piacenza il 29 gennaio 1999

<sup>115</sup> Citazione tratta dal sito ufficiale del Movimento dei focolari: [www.focolare.org](http://www.focolare.org) (giugno 2010).

amare gli uomini suoi simili. E nel Movimento dei Focolari è tipica proprio la cosiddetta "Cultura del Dare" che sin dall'inizio si è concretizzata in una comunione dei beni fra tutti i membri ed in opere sociali anche consistenti<sup>116</sup>.

Finita la guerra, il MF inizia a diffondersi in tutta Italia e poi, a partire dal 1956, in tutta Europa e negli altri continenti. Nel 1960, il Movimento inizia una nuova esperienza coinvolgendosi nel dialogo ecumenico: prima in Germania coi luterani, poi con gli anglicani e più tardi coi metodisti e gli ortodossi. Oggi sono legati al MF fedeli di più di 350 chiese cristiane. L'esercizio del dialogo ecumenico ha aperto al Movimento la strada di un'altra esperienza fortemente significativa: quella del dialogo interreligioso e con le altre culture. A questo riguardo, la Lubich scrive:

moltissime persone di altre culture, inoltre, condividono i nostri obiettivi, che sentono anche propri. La salvaguardia di valori universali, ad esempio, come l'unità, l'amore, la pace, la legalità, i diritti umani, la solidarietà, eccetera, e collaborano ai nostri progetti sociali<sup>117</sup>.

Il dialogo praticato a diversi livelli permetterà al MF di strutturarsi in modo da realizzare nella società quello che i suoi membri vivono fra loro. Si tratta di uno stile che non si limita ad aspetti culturali, o ad aree geografiche, o a stati di vita particolari: fanno parte del MF circa quattro milioni di persone in più di 180 paesi e tra loro vi sono persone consacrate, consacrati sposati, sacerdoti e religiosi (non solo cristiani), laici, famiglie, giovani, adulti singoli, persone non credenti, ecc... Alcuni dei testi attinenti la vita spirituale del Movimento, come ad esempio la "Parola di Vita", vengono oggi tradotti in almeno 96 lingue.

In ambito economico gli stimoli provenienti sia dalla Dottrina Sociale della Chiesa, sia dalla comunione dei beni praticata nel Movimento hanno suscitato il progetto "Economia di Comunione nella Libertà", che propone una nuova forma

---

<sup>116</sup> C. Lubich, *op. cit.*, p. 30. Relazione tenuta da Chiara Lubich il 31 maggio 1999 al Convegno organizzato a Strasburgo dal Consiglio d'Europa per il 50° della sua fondazione.

<sup>117</sup> C. Lubich, *op. cit.*, p. 21. *Lectio* tenuta da Chiara Lubich all'Università cattolica di Piacenza il 29 gennaio 1999.

di azione economica tanto nella gestione dell'azienda, quanto nella redistribuzione degli utili.

Tanti altri professionisti legati al MF e operanti in ambito non economico, come psicologi, avvocati, medici, artisti, politici, ecc... svolgono la loro attività con un'attenzione del tutto particolare al principio della fraternità universale.

Conoscere questi elementi è essenziale se si vuole capire la logica di fondo che anima le aziende aderenti all'EdC.

### 3.3 Il progetto “Economia di Comunione nella Libertà” (EdC)

Nelle pagine precedenti, si è cercato di presentare la cornice che informa e sostiene il progetto EdC facendo riferimento alla Dottrina Sociale della Chiesa e allo stile di vita proposto dal Movimento dei Focolari. Si vuole ora approfondire, senza pretesa di esaurire l'argomento, la stessa EdC. Se ne vedranno l'origine, gli aspetti essenziali e le prospettive di sviluppo.

#### 3.3.1 *Origine*

Il progetto EdC è stato lanciato pubblicamente in Brasile, nel maggio del 1991, durante una visita di Chiara Lubich alla comunità del MF. Le radici di tale esperienza provengono dall'esperienza dei primi tempi dei Focolari, dalla tradizione cooperativa trentina, dal carisma francescano da cui Chiara Lubich ha tratto le sue prime ispirazioni e dall'esperienza di una cooperativa agricola chiamata “Loppiano prima” e gestita da un gruppo di "volontari" presso la prima cittadella del MF.

Durante la sua visita in Brasile, in un contesto che mostrava – coi grattacieli circondati dalle baracche (*favelas*) – tutte le contraddizioni di un sistema di sviluppo fortemente iniquo, la Lubich avvertì l'urgenza di agire concretamente per la realizzazione di un'economia e di una società più fraterne

va però immediatamente chiarito un possibile fraintendimento: ad originare l'EdC non è stata l'esigenza di rendere le imprese più etiche o più socialmente responsabili, ma l'urgenza di dare un contributo

concreto ad un mondo più giusto, con meno persone costrette a vivere in condizioni di miseria. L'EdC nasce da un disagio e da uno sdegno nei confronti dell'attuale modello di sviluppo o di capitalismo<sup>118</sup>.

La prima idea di EdC presentata dalla Lubich nel suo discorso del maggio del 1991, fu quella di guardare alle imprese come ad organizzazioni efficienti capaci di produrre utili e posti di lavoro per affrontare l'indigenza e la miseria:

in questa cittadella dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende [...] Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile, dando vita a delle società dove ognuno abbia una propria partecipazione: magari piccole partecipazioni, e molto diffuse. La gestione dovrebbe essere affidata ovviamente a elementi competenti e capaci, in grado di far funzionare tali aziende con la massima efficienza, ricavandone quindi degli utili<sup>119</sup>.

La novità del progetto non consiste tanto nella sua struttura formale, ma piuttosto in uno sguardo ampliato oltre il semplice profitto e nel modo particolare di gestire l'impresa così delineato:

questi utili non dovranno essere ripartiti tra quanti partecipano al capitale, ma dovranno essere messi in comune. Ne dovrebbe nascere una economia di comunione della quale la cittadella dovrebbe costituire un modello tipo, una città pilota. Lo scopo per cui l'utile va messo in comune è lo stesso che si proponeva la primitiva comunità cristiana: per aiutare, in primo luogo, coloro che sono nel bisogno, per offrire loro lavoro; per sistemarli, fare in modo che, nell'ambito della comunità, non ci sia alcun indigente. E poi per sviluppare le aziende, giacché se esse si fermano non producono e, infine, per sviluppare le strutture della

---

<sup>118</sup> L. Bruni - L. Crivelli, *Introduzione* al numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) 11-17.

<sup>119</sup> C. Lubich, *op. cit.*, pp. 12-13. Discorso di Chiara Lubich alla Cittadella «Aracoeli» presso San Paolo il 29 maggio 1991.

cittadella, e quindi la sua funzione di formare "uomini nuovi", perché senza uomini nuovi non si fa una società nuova<sup>120</sup>.

L'appello lanciato da Chiara Lubich ha subito trovato risposta in varie parti del mondo, dove tanti imprenditori, studenti, professori, ecc... hanno cercato un modo per prendere parte al progetto:

quando si annunciò l'Economia di Comunione nel 1991 il Movimento intero ebbe un fremito di gioia e tutti ne eravamo rimasti convinti e conquistati. Era evidente per noi che nella stessa casa (il Movimento) non vi poteva essere chi ha fame e chi è sazio. Si misero a disposizione terreni e case; ci si spogliò di ciò che si aveva di più caro: i gioielli di famiglia, ad esempio; si pensò ai molti sistemi di orientare aziende ai fini dell'Economia di Comunione. Fu uno spettacolo d'amore non solo in Italia, ma nel mondo<sup>121</sup>.

### 3.3.2 *Aspetti essenziali*

Essendo l'EdC un'espressione del MF essa è dunque, nelle parole di Chiara Lubich, «un'Opera di Dio [...] almeno nel suo spirito e negli aspetti essenziali»<sup>122</sup>. Per sottolineare una simile condizione, Chiara individuava quattro aspetti particolarmente importanti rileggendo i primi dieci anni di vita del progetto: la finalità, ovvero l'obiettivo per il quale è nata l'EdC; la "cultura del dare" che la caratterizza; gli "uomini nuovi" che non possono mancare per gestirla e le scuole di formazione necessarie a tale scopo:

#### 1. Finalità

La finalità dell'Economia di Comunione è nascosta nel suo stesso nome: un'economia che ha che fare con la comunione fra gli uomini e con le cose.

---

<sup>120</sup> *Ibid.*

<sup>121</sup> C. Lubich, *op. cit.*, pp. 39-40. Relazione tenuta da Chiara Lubich il 31 maggio 1999 al Convegno organizzato a Strasburgo dal Consiglio d'Europa per il 50° della sua fondazione.

<sup>122</sup> C. Lubich, *op. cit.*, p. 38. Discorso di Chiara Lubich alla «Scuola per operatori di Economia di Comunione» tenuta a Castelgandolfo dal 6 al 9 aprile 2001.

Essendo, infatti, l'Economia di Comunione un frutto del nostro ideale, questa sua finalità non può essere che una parziale espressione della finalità stessa della finalità del nostro Movimento e cioè: lavorare per l'unità e la fraternità di tutti gli uomini richiesta dalle parole-preghiera di Gesù al Padre: "Che tutti siano uno", diventando così un cuor solo ed un'anima sola per la Carità scambievolmente. Unità che si può realizzare con la nostra tipica "spiritualità dell'unità".

Ora per quanto riguarda le indicazioni, che possiamo aver avuto dall'Alto, vediamo che la finalità dell'Economia di Comunione è presente sin dal 1991, anno della sua nascita, in uno scritto dove si legge:

A gloria di Dio è nata perché torni a rivivere lo spirito e la prassi dei primi cristiani: "Erano un cuore solo e un'anima sola e fra loro non vi era indigente" (cf. At 4, 32 - 34) [...].

Sempre per meglio attuare la finalità dell'Economia di Comunione e incoraggiare ad attuarla, si vuole far conoscere questi nostri fratelli e sorelle che ne beneficiano.

Ma chi sono questi nostri fratelli? Li conosco e li ho visti alcuni in foto: sorridenti, dignitosi, fieri di essere figli di Dio e di quest'Opera. Non mancano di tutto, ma di qualcosa. Hanno bisogno, ad esempio, di togliersi dall'animo l'assillo che li opprime notte e giorno. Hanno necessità d'essere certi che loro e i loro figli avranno da mangiare; che la loro casetta, a volte una baracca, un giorno cambierà volto; che i bambini potranno continuare a studiare; che quella malattia, la cui cura costosa si rimanda sempre, potrà finalmente essere guarita; che si potrà trovare un posto di lavoro per il padre. Sì, sono questi i nostri fratelli nel bisogno, che non di rado aiutano anche loro, in qualche modo, gli altri. Sono un tipo di Gesù ben preciso, che merita il nostro amore e che ci ripeterà un giorno: "avevo fame, ero ignudo, ero senza casa o con la casa rovinata... e voi...". Sappiamo cosa ci dirà<sup>123</sup>.

## 2. Cultura del dare

È la cultura del Vangelo, è il Vangelo, perché noi il "dare" l'abbiamo capito dal Vangelo. "Date – c'è scritto nel Vangelo – e vi sarà dato; una buona misura pigiata, scossa e traboccante vi sarà versata nel grembo"

---

<sup>123</sup> C. Lubich, *op. cit.*, pp. 38-40.



(Lc 6, 38) [...] Non basta un po' di carità, qualche opera di misericordia, qualche piccolo superfluo di singole persone (per raggiungere il nostro scopo): occorre che aziende intere e imprese mettano in comune liberamente i loro utile<sup>124</sup>.

## 2. "Uomini nuovi"

Sono, anzitutto, laici [...] Ora, dopo il Concilio Vaticano II, ad opera dei nuovi Movimenti, come il nostro che ha avuto origine da laici, vediamo come il laico sia protagonista. Perché? Perché si sta scoprendo, con grande gratitudine a Dio, con meraviglia e non senza sorpresa, che specie certi laici di oggi hanno qualcosa di particolare. Essi non si accontentano di realizzarsi con un lavoro, con una carriera, o con la semplice vita di famiglia. Non basta più; non sono sazi, non si sentono se stessi se non si dedicano esplicitamente all'umanità.

Per cui quel decidere di impegnarsi nell'Economia di Comunione, anziché essere loro di peso, è di gioia, per aver trovato il modo di realizzarsi pienamente.

Ed è un fatto che commuove: potrebbero mettersi in tasca quegli utili guadagnati, comprare la pelliccia alla signora, nuovi doni ai bambini, la macchina al figlio... Ma non lo fanno, vivono per un grande ideale e sono coerenti [...] Ma gli uomini nuovi sono coloro che vivono in modo attualissimo il vangelo, attuano l'amore reciproco, fanno propria, in pratica, la spiritualità dell'unità che porta Gesù in mezzo a noi<sup>125</sup>.

## 4. Le scuole

L'Economia di Comunione è stata possibile perché è nata in un contesto di cultura particolare. La cultura dell'amore che, domanda comunione, unità e aiuta a pensare ad un mondo nuovo, a creare un popolo nuovo, con una cultura nuova che ha in sé quei valori cui noi teniamo di più [...] Perché l'Economia di Comunione è andata avanti? perché è promossa da persone del Movimento, che sono formate al nostro Ideale.

---

<sup>124</sup> C. Lubich, *op. cit.*, pp. 42-43.

<sup>125</sup> C. Lubich, *op. cit.*, pp.43-46.

E perché oggi in qualche parte del mondo può aver subito una battuta d'arresto? Per motivi vari, certamente validi, ma non ultimo perché può essere mancata una formazione adeguata a questa cultura.

È per questo che urge *far nascere delle scuole* per imprenditori, economisti, professori e studenti d'economia, per ogni componente dell'azienda [...] Si tratta di seguire un iter spirituale, un cammino, facendo proprie le varie tappe dell'iter proposto ad un membro esperto del Movimento dei Focolari, da vivere poi nel quotidiano. Si tratta, inoltre, di vederne le implicazioni nel mondo economico e offrire, a conferma, valide esperienze. Il tutto [...] conclude con commenti e proposte dei presenti a conclusione [...] Il nostro carisma lo vuole. La realtà dell'Economia di Comunione nel mondo lo esige<sup>126</sup>.

### 3.3.3 *L'EdC nelle aziende*

Il progetto, inizialmente, concentrava l'attenzione sui rapporti tra le persone coinvolte nelle aziende e sui rapporti tra le aziende. Dalla metà degli anni '90, ha preso forza anche una riflessione sistematica riguardante le modalità di gestione delle imprese EdC. Nel 1997 è stato approvato un primo documento di linee-guida che intendeva raccogliere tutti gli aspetti della gestione e includeva elementi come l'attenzione all'ambiente, alla salute, all'osservanza delle leggi e della normativa fiscale, alla valorizzazione dei lavoratori, alla correttezza nei confronti dei clienti, e così via.

Collegando questa iniziativa con la visione del mondo del MF, la Lubich sottolinea le seguenti caratteristiche:

1. Nelle imprese dell'Economia di Comunione si cerca di seguire, seppure nelle forme richieste dal contesto di un'organizzazione produttiva, lo stesso stile di comportamento che i membri del movimento si impegnano ad avere fra loro in tutti gli ambiti della vita [...].
2. Le imprese dell'Economia di Comunione, pur essendo animate da moventi ideali (ultra ed extra economici), operano dentro il mercato e vivono una sana cultura dell'impresa [...] Producono quindi beni e servizi in modo efficiente, economico, con responsabilità, rispettando le regole

---

<sup>126</sup> C. Lubich, *op. cit.*, pp. 47-48.

della concorrenza. Per questo la proposta dell'Economia di Comunione non è rivolta tanto ad organizzazioni senza scopo di lucro con finalità benefiche, ma prima di tutto ad imprese commerciali, cui è connaturale la creazione del profitto.

3. Coloro che si trovano in difficoltà economica, i destinatari di una parte degli utili, non sono visti semplicemente come “assistiti” o “beneficiari” dell'impresa, essi sono invece membri essenziali del progetto, all'interno del quale fanno dono agli altri delle loro necessità. Vivono anche essi la cultura del dare [...] Tutto ciò è espressione del patto che nell'Economia di Comunione, in cui si sottolinea la cultura del dare, 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 [...].

4. Le imprese dell'Economia di Comunione, oltre ad essere “comunità di persone” sono parte di una realtà più vasta. Si mettono in comune gli utili, perché si vive già un'esperienza di comunione [...].

5. Non bisogna infine dimenticare un altro elemento essenziale: la Provvidenza che ha accompagnato costantemente lo sviluppo dell'Economia di Comunione in questi anni. Nelle imprese di Economia di Comunione si lascia spazio all'intervento di Dio, anche nel concreto operare economico. E si sperimenta che dopo ogni scelta controcorrente, che l'usuale prassi degli affari scongiurerebbe, Dio non fa mancare quel centuplo che Gesù ha promesso<sup>127</sup>.

Questo nuovo modo di agire e gestire le aziende che non si oppone al mercato, ma che sa cogliere degli aspetti delle cooperative sociali, porta anche dei benefici. Come scrivono Luca Crivelli e Benedetto Gui:

l'ispirazione del progetto chiede che titolari, dirigenti, stakeholder, destinatari degli utili condivisi, siano tutti visti come candidati alla comunione. Ciò chiama senz'altro l'impresa a porre attenzione alle esigenze di ciascuno, riconoscendogli pari dignità, e al tempo stesso a promuovere il dialogo in tutte le direzioni.

---

<sup>127</sup> C. Lubich, *op. cit.*, pp. 25-27. *Lectio* tenuta da Chiara Lubich all'Università cattolica di Piacenza il 29 gennaio 1999.

Il fermento, ad ogni modo, non manca. Una delle esperienze a cui si guarda con più interesse, e da cui si attinge, è proprio quella delle cooperative sociali. E ciò non solo perché alcune imprese aderenti al progetto EdC ne adottano la veste giuridica, ma anche perché la cooperazione sociale costituisce un esempio molto significativo di contaminazione virtuosa (anche se non sempre, ovviamente) tra la logica, tipica del mondo *for profit*, della razionale gestione delle risorse e la logica, tipica del mondo del volontariato, del servizio ad una causa di interesse comune o ad una categoria svantaggiata. Una contaminazione, come già si diceva, molto attenta anche al versante interno (partecipazione dei lavoratori alle decisioni, ricerca dell'equità retributiva, ... ), oltre che a quello esterno (dove pure sono state realizzate interessanti esperienze di partecipazione, in questo caso di utenti e beneficiari)<sup>128</sup>.

Sulla stessa linea troviamo il pensiero dell'economista argentina Cristina Calvo:

L'EdC non si sofferma sulla forma giuridica dell'impresa (lasciata fondamentalmente aperta), ma punta in modo chiaro ad una trasformazione interna della realtà aziendale, facendo leva sulle motivazioni intrinseche delle persone (presupponendo che la scala di valori a cui si ispira l'azione degli individui negli altri campi della vita possa trovare applicazione anche nella sfera economica). Da qui nasce la necessità di un forte richiamo alla cultura. Senza una cultura di comunione vissuta su scala universale non si intravede la possibilità di un vero sviluppo umano, né per i singoli né tanto meno per i popoli<sup>129</sup>.

---

<sup>128</sup> L. Crivelli - B. Gui, *Le imprese di Economia di Comunione sono anch'esse imprese sociali? Riflessione sui modelli di riferimento, gli obiettivi, e le logiche di governance*, nel numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) 21-40, qui p. 36.

<sup>129</sup> C. Calvo, *L'Economia di Comunione e l'America Latina. Vie alternative di sviluppo*, nel numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) 41-59, qui p. 47.

### 3.3.4 L'EDC in numeri

Oggi, dopo quasi vent'anni dalla sua nascita, l'EdC continua il suo sviluppo anche al di là del Movimento dei Focolari. Altre realtà ecclesiali, la società civile e alcune esperienze coinvolgenti pubbliche amministrazioni (ad esempio, lo Stato del Cearà in Brasile) segnalano che il progetto può essere un riferimento per coniugare i valori del mercato con quelli della solidarietà. L'EDC, fin dai suoi primi anni ebbe un'eco immediata non solo in America Latina, dove è stata lanciata, ma anche negli altri continenti. I dati raccolti fino a ottobre 2009, mostrano che vi avevano aderito 688 imprese di varie dimensioni: 413 in Europa (235 in Italia); 244 in tutta l'America; 25 in Asia e con una partecipazione considerevole in Medioriente, Africa e Australia. Negli ultimi cinque anni sono nate cinquanta nuove imprese ispirate al progetto e altre cinquanta già attive hanno deciso di aderirvi. Alcune centinaia, poi, stanno vivendo in qualche modo la stessa cultura della fraternità. Nell'ambito accademico, più di 300 lavori di ricerca già sono stati prodotti e fra questi alcuni dottorati di ricerca<sup>130</sup>.

Nel 2001 è partito in Italia il progetto "Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti", nei pressi di Incisa in Val d'Arno (Fi), che è operativo dal 2006 con una ventina di imprese ed ha segnato una tappa importante per il movimento EdC in Italia e in Europa. Complessivamente i Poli imprenditoriali sono sette, localizzati in Sud America (Brasile e Argentina) e in Europa (Belgio, Croazia e Italia)<sup>131</sup>.

Concludendo, in questo terzo capitolo abbiamo approfondito il Progetto EdC, contestualizzato sotto forma di Organizzazione a movente Ideale, e abbiamo mostrato l'efficacia euristica di leggere l'impresa EdC come OMI. Nel seguente capitolo, quello conclusivo, si cercherà di evidenziare gli effetti motivazionali in chi aderisce al Progetto EdC, con una breve analisi empirica svolta su imprese presenti al Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti.

---

<sup>130</sup> Dati riportati dal sito: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org) (giugno 2010), sito ufficiale del progetto EdC.

<sup>131</sup> L. Bruni - L. Crivelli, *Introduzione* al numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) 11-17, qui p. 16.

## CONCLUSIONE

In questo lavoro si è cercato di mostrare l'esistenza e l'importanza dell'interazione tra motivazioni intrinseche e motivazioni estrinseche nella teoria economica contemporanea seguendo un percorso proposto dall'economista svizzero Bruno Frey. È stato poi presentato un modello di organizzazione in cui il ruolo delle motivazione intrinseche risulta fondamentale: quello delle OMI (Organizzazioni a Movimento Ideale) riferendosi soprattutto agli studi sviluppati in proposito da Luigino Bruni e Alessandra Smerilli. Infine si è approfondita la teoria e la prassi del progetto di Economia di Comunione (EdC), partito nel 1991 in Brasile, con particolare riferimento alle aziende presenti al Polo Imprenditoriale Lionello Bonfanti di Incisa in Val d'Arno (FI), in Italia.

Il contributo originale della tesi è consistito nel leggere l'EdC come una OMI e nel valutare, anche empiricamente, il ruolo specifico delle motivazioni intrinseche nei manager e nei lavoratori delle imprese EdC, sulla base delle teorie dello *spill-over* motivazionale. In altri termini si voleva confermare l'ipotesi secondo la quale l'investimento in persone genera un effetto *spill-over* anche nell'aspetto finanziario.

A questo scopo è stato approntato un breve questionario dove le prime quattro domande erano rivolte ai dirigenti di aziende EdC del Polo Lionello Bonfanti e le ultime due, indirizzate a tutti, dirigenti e dipendenti delle stesse aziende.

Gli argomenti affrontati dal questionario e i risultati delle risposte sono di seguito riportati (per il dettaglio si veda anche l'appendice).

1. *All'assunzione di un dipendente, quanto pesano le sue motivazioni intrinseche (es. adesione esplicita alla cultura dell'EdC), e quanto pesa la sua preparazione tecnica?*

Dei nove dirigenti intervistati, otto attribuiscono uguale peso o maggiore alle motivazioni intrinseche. Da queste risposte si può ipotizzare che: il deterioramento del movente ideale di quelle aziende attraverso l'assunzione di persone senza motivazione vocazionale, può anche danneggiare la loro capacità competitiva quando queste devono affrontare condizioni reali di mercato. A quale proposito sembra confermata una tesi di Bruni e Smerilli:

va notato che, sebbene il deterioramento delle motivazioni intrinseche non investa direttamente le motivazioni intrinseche dei clienti dell'organizzazione, tuttavia esso ha un effetto indiretto anche verso di essi. In altre parole, gli effetti negativi del deterioramento delle motivazioni intrinseche non dipendono dall'indebolimento della idealità nei clienti dell'organizzazione (non occorre infatti pensare che chi si rivolge per una cura ad una cooperativa sociale debba avere particolari motivazioni intrinseche per quella scelta), ma normalmente una parte di essi "domanda" idealità, e se ne trova meno tende, *coeteris paribus*, ad uscire<sup>132</sup>.

*2. Le motivazioni intrinseche delle persone che lavorano nella sua azienda contribuiscono solo al miglioramento dei rapporti e del clima dentro la stessa, oppure hanno effetto anche nelle decisioni economiche, tecniche e finanziarie? Può raccontarci qualche sua esperienza in proposito?*

Le risposte circa la partecipazione dei dipendenti nelle decisioni sono state unanimemente positive. Un'impreditrice ci ha raccontato che uno dei clienti più importanti dell'azienda aveva chiesto un lavoro considerato non etico. Non accettare significava un sicuro impatto negativo per le finanze aziendali, ivi compreso il necessario per il pagamento dei salari dei dipendenti. Si è scelto di condividere in azienda il problema e insieme ai dipendenti si è infine deciso di non accettare il lavoro assumendosi tutti insieme le conseguenze del calo delle entrate. Ciò va proprio nella direzione di quanto sottolineato da Crivelli e Gui:

---

<sup>132</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movente ideale*, numero monografico su "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 3 (2009) 75-97, qui p. 78.

l'ispirazione del progetto chiede che titolari, dirigenti, stakeholder, destinatari degli utili condivisi, siano tutti visti come candidati alla comunione. Ciò chiama senz'altro l'impresa a porre attenzione alle esigenze di ciascuno, riconoscendogli pari dignità, e al tempo stesso a promuovere il dialogo in tutte le direzioni [...] Il fermento, ad ogni modo, non manca. Una delle esperienze a cui si guarda con più interesse, e da cui si attinge, è proprio quella delle cooperative sociali. E ciò non solo perché alcune imprese aderenti al progetto EdC ne adottano la veste giuridica, ma anche perché la cooperazione sociale costituisce un esempio molto significativo di contaminazione virtuosa (anche se non sempre, ovviamente) tra la logica, tipica del mondo for-profit, della razionale gestione delle risorse e la logica, tipica del mondo del volontariato, del servizio ad una causa di interesse comune o ad una categoria svantaggiata. Una contaminazione, come già si diceva, molto attenta anche al versante interno (dove pure sono state realizzate interessanti esperienze di partecipazione dei lavoratori alle decisioni, ricerca dell'equità retributiva, ecc), oltre che a quello esterno (dove pure sono state realizzate interessanti esperienze di partecipazione, in questo caso di utenti e beneficiari)<sup>133</sup>.

*3. Lei crede che le motivazioni intrinseche dei membri delle altre aziende presenti qui al Polo Lionello Bonfanti possano avere qualche effetto sulle motivazioni intrinseche dei membri della sua azienda? (ad esempio: alla pausa per il caffè o per un suggerimento di un dipendente di un'altra azienda)*

Anche in questo caso le risposte sono state molto significative. Nelle otto considerate valide, tutti gli intervistati hanno affermato l'estrema importanza attribuita al collegamento con i lavoratori delle altre aziende EdC. Un aspetto sicuramente positivo ma, come evidenziato da Bellanca, Libanora e Testi, non privo di aspetti critici per:

l'elevata eterogeneità degli attori che ruotano attorno al Polo: i membri

---

<sup>133</sup> L. Crivelli - B. Gui, *Le imprese di Economia di Comunione sono anch'esse imprese sociali? Riflessione sui modelli di riferimento, gli obiettivi, e le logiche di governance*, nel numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) pp.21-40, qui pp. 36-37.



del Movimento dei Focolari, gli imprenditori che di esso fanno parte, i membri del Consiglio di amministrazione di EdC spa, i dipendenti, gli azionisti, gli abitanti delle zone circostanti, i "poveri" aiutati dal Movimento, le aziende con cui il Movimento entra in contatto, le altre aziende di EdC e, naturalmente, i clienti e i visitatori. Questa eterogeneità viene da ognuno riconosciuta come motivo di ricchezza relazionale, ma nel contempo suscita riserve sull'identità e sul significato che quel piccolo "sistema economico territoriale" aspira a raggiungere<sup>134</sup>.

4. *Crede che il fatto di trovarsi al Polo Lionello Bonfanti sia un valore aggiunto per la motivazione intrinseca di chi lavora nella sua impresa?*

Anche questa domanda ha trovato un grande consenso. Tutti e nove i responsabili d'impresa intervistati considerano importante o molto importante trovarsi a lavorare in un contesto come quello offerto dal Polo Lionello Bonfanti. Il capitale sociale che il Polo genera non sembra essere tanto di tipo intergruppo (*bridging*) – nel senso che produce benefici anche per i gruppi che non lo hanno generato – bensì sembra essere di tipo infragruppo (*bonding*) – nel senso che eroga miglioramenti al gruppo che lo genera in virtù della cesura tra esso e chi non ne fa parte. Da questo consegue che le capacità del Polo di "contaminare" il territorio e l'economia circostanti sono ridotte<sup>135</sup>.

5. *Quanto è importante lavorare accanto a una persona motivata intrinsecamente?*

Il quesito ha dato esiti piuttosto singolari considerata l'ipotesi fatta di probabile manifestazione dell'effetto *spill-over* motivazionale. Delle ventisei persone che hanno risposto nessuna ha negato l'importanza di lavorare accanto a persone intrinsecamente motivate; anzi, la grande maggioranza degli intervistati preferisce senza dubbio lavorare insieme a persone intrinsecamente

---

<sup>134</sup> N. Bellanca - R. Libanora - E. Testi, *Il Polo Lionello come distretto dell'economia civile?*, nel numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) pp. 157-180, qui p. 167.

<sup>135</sup> Cf. *Ibid.*

motivate. Sembra così confermato che la presenza di persone intrinsecamente motivate in una OMI è un fattore importante, perché influenza indirettamente il comportamento degli altri membri spinti all'imitazione.

6. *Se dovesse valutare la sua situazione lavorativa presente, quanto peserebbe il salario e quanto il fatto di lavorare in un'azienda dell'EdC?*

Anche le risposte a questa domanda sono andate in senso contrario a quella proposizione della teoria economica tradizionale secondo la quale le persone si impegnano principalmente in base ad aspettative di compensazione materiale. Soltanto due dei ventitre intervistati che hanno risposto validamente hanno trovato il proprio salario più importante delle motivazioni interne e ciò in sintonia con Bruni e Smerilli:

infatti, quando un numero sufficiente di persone motivate sono presenti in una OMI, esse possono avere effetti di *spill-over* sugli altri lavoratori, che possono iniziare a imitare le persone più motivate nel lavorare di più e meglio, nel riempire di gratuità gli spazi appartenenti al "non contrattabile".

Potremmo chiamare questo fenomeno "cultura dell'organizzazione", che, sebbene creata dalle persone più motivate (per esempio i fondatori dell'attività), permea lo stile di tutti gli altri membri. Vale la pena di notare qui, che quel "di più" dato dal clima presente nelle OMI e dall'impegno dei membri (che porta per esempio a fare bene il proprio lavoro anche se non controllati) ha le caratteristiche di un bene pubblico che viene in esistenza solo se c'è un numero adeguato di contributori<sup>136</sup>.

In conclusione voglio riportare un'ulteriore degli autori del testo che ha guidato la mia riflessione sulle OMI:

"Le motivazioni intrinseche hanno un valore molto importante nella vita civile, e, ne siamo convinti, anche nella vita economica e nelle

---

<sup>136</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movente ideale*, numero monografico su "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 3 (2009) 75-97, qui p. 85.

organizzazioni. Fino a quando e nella misura in cui le organizzazioni e i mercati restano luoghi umani, motivazioni più ricche della semplice ricerca del profitto non possono essere assenti, se è vero è questa la nostra ipotesi di lavoro che entriamo nel territorio dell'umano tutte le volte che abbiamo a che fare con comportamenti che sono praticati perché buoni in sé, prima e indipendentemente (almeno nel breve periodo) dai risultati materiali che queste pratiche portano<sup>137</sup>.

In questa tesi ho mostrato che esiste una importante sinergia tra la teoria che si sta formulando sulla natura delle OMI, e le categorie che hanno preso forza con la nascita e sviluppo dell'EdC. Secondo Bruni e Crivelli:

se oggi nella teoria economica si parla di gratuità, reciprocità incondizionale, fraternità, ciò lo si deve anche al programma di ricerca nato e cresciuto attorno al progetto EdC. Per questa ragione l'EdC è anche una visione dell'economia nel suo insieme, una proposta di agire economico, un ethos, una cultura<sup>138</sup>.

Ogni passo in avanti, però, comporta sempre nuove sfide. L'EdC ha già mostrato la sua validità all'interno del MF; occorre adesso scoprire come poter offrire questa ricchezza all'esterno, a tutti coloro che non sono chiamati a una determinata scelta così "radicale" di appartenenza, ma sentono la spinta a volersi impegnare per una economia di comunione.

Sarà proprio sulla capacità di tenere assieme radici spirituali e aperture universali che si giocherà la qualità dell'EdC negli anni a seguire e il suo impatto nella costruzione di una società più giusta e umana.

---

<sup>137</sup> L. Bruni - A. Smerilli, *op cit.*, pp. 75-76.

<sup>138</sup> L. Bruni - L. Crivelli, *Introduzione*, nel numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009) 11-17, qui p. 16.

## APPENDICE

Questionario:

(Domande ai dirigenti)

1. *All'assunzione di un dipendente, quanto pesano le sue motivazioni intrinseche (M) (es. Adesione esplicita alla cultura dell'EdC), e quanto pesa la sua preparazione tecnica (T)? (M + T =10)*

(0 10)

(1 9)

(2 8)

(3 7)

(4 6) = 1 risposta

(5 5) = 5 risposte

(6 4) = 3 risposte

(7 3)

(8 2)

(9 1)

(10 0)

2. *Le motivazioni intrinseche delle persone che lavorano nella sua azienda contribuiscono solo al miglioramento dei rapporti e del clima dentro la stessa, oppure hanno effetto anche nelle decisioni economiche, tecniche e finanziarie? Può raccontarci qualche sua esperienza in proposito?*

Alcune risposte:

1) "L'effetto della loro motivazione intrinseca nell'aspetto economico, si nota soprattutto nello scambio di idee e nel coinvolgimento".

2) " È in base ai confronti quotidiani che sono prese le decisioni".

3) *Lei crede che le motivazioni intrinseche dei membri delle altre aziende presenti qui al Polo Lionello Bonfanti possano avere qualche effetto sulle motivazioni intrinseche dei membri della sua azienda? (ad esempio: alla pausa per il caffè o per un suggerimento di un dipendente di un'altra azienda)*

( 1) indifferente = 0 risposte

( 2) poco importante = 0 risposte

( 3) importante = 2 risposte

( 4) molto importante = 6 risposte

4) *Crede che il fatto di trovarsi al Polo Lionello Bonfanti sia un valore aggiunto per la motivazione intrinseca di chi lavora nella sua impresa?*

( 1) indifferente = 0 risposte

( 2) poco importante = 0 risposte

( 3) importante = 3 risposte

( 4) molto importante = 6 risposte

Domande rivolte a tutti (dirigenti e dipendenti)

5) *Quanto è importante lavorare accanto a una persona motivata intrinsecamente?*

( 1) indifferente = 0 risposte

( 2) poco importante = 0 risposte

( 3) importante = 2 risposte

( 4) molto importante = 24 risposte

6) Se dovesse valutare la sua situazione lavorativa presente, quanto peserebbe il salario ( $W$ ) e quanto il fatto di lavorare in un'azienda dell'EdC ( $M$ )?

( $M + W = 10$ )

(10 0) = 3 risposte

(9 1)

(8 2) = 2 risposte

(7 3) = 6 risposte

(6 4) = 6 risposte

(5 5) = 4 risposte

(4 6) = 2 risposte

(3 7)

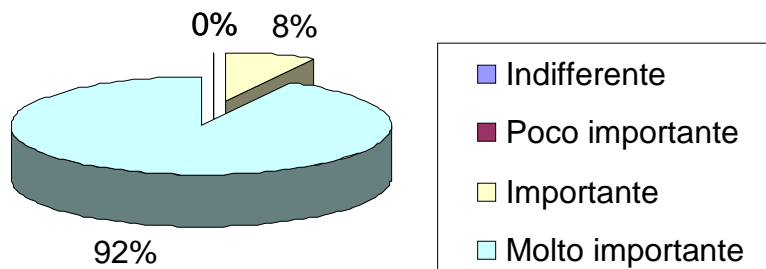
(2 8)

(1 9)

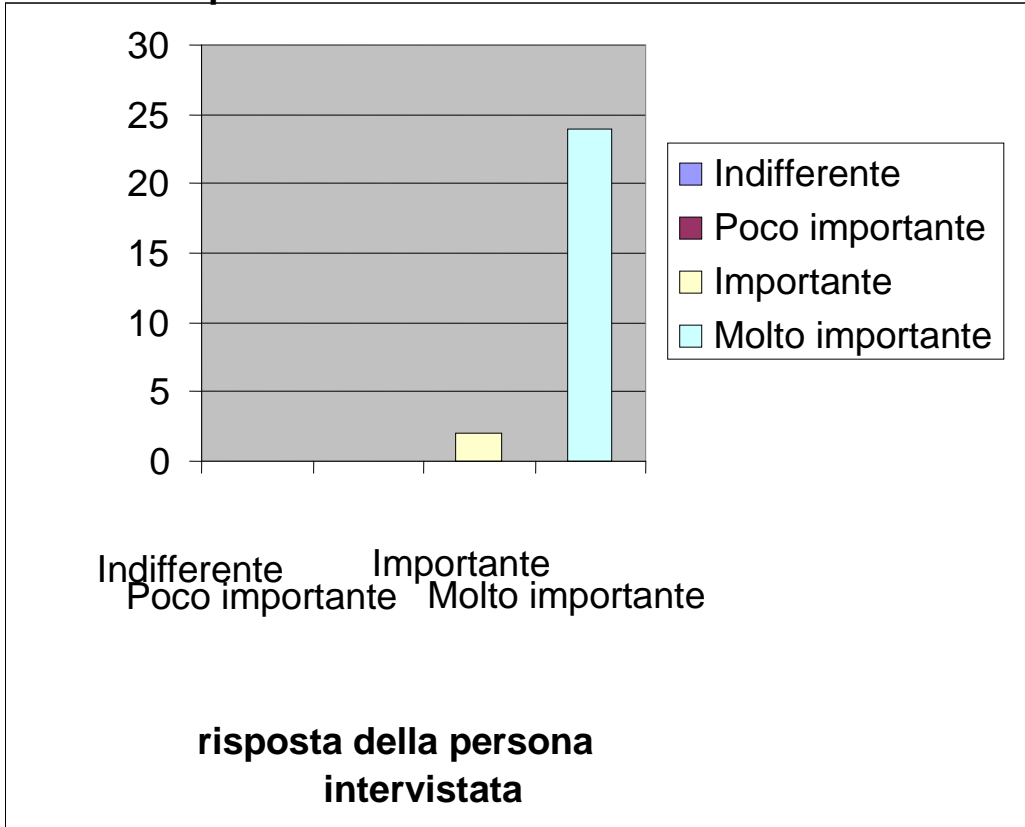
(0 10)

#### Domanda 5

**Quanto e' importante lavorare accanto a una persona motivata intrinsecamente?**



**numero di persone intervistate**



## BIBLIOGRAFIA

- AKERLOF G., "The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism", «The Quarterly Journal of Economics », vol 84 n. 3, pp. 488-500, 1970.
- BORZAGA C. - DEPEDRI S., "Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services" in GUI, B. - SUGDEN R., *Economics and Social Interactions*, ed by, forthcoming CUP, 2005.
- BORZAGA C. - TORTIA E., "Worker involvement in entrepreneurial non-profit organizations. Toward a new assessment of workers' perceived satisfaction and fairness", Working Paper n.20, Istituto Studi Sviluppo Aziende Non-profit, Trento 2004.
- BRUNI L., *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma 2006.
- BRUNI L. - CRIVELLI L., *Introduzione* al numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009).
- BRUNI L. - SMERILLI A., *La leggerezza del ferro. Teoria e governance delle 'Organizzazioni a Movimento Ideale'*, in corso di pubblicazione.
- *Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movimento ideale*, numero monografico su "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009).
- *La leggerezza del ferro. Teoria e governance delle 'Organizzazioni a Movimento Ideale'*, in corso di pubblicazione.
- CALVO C., *L'Economia di Comunione e l'America Latina. Vie alternative di sviluppo*, nel numero monografico "L'Economia di Comunione: sfide e prospettive", in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009).
- CRIVELLI L. - GUI B., *Le imprese di Economia di Comunione sono anch'esse imprese sociali? Riflessione sui modelli di riferimento, gli obiettivi, e le logiche di governance*, nel numero monografico "L'Economia di



- Comunione: sfide e prospettive”, in «Impresa Sociale» (Trento), 78 (3/2009).
- DECHARMS R., *Personal Causation: the Internal Affective Determinants of Behavior*, Academic Press, New York, 1968.
- DECI E. L., “Effects of Externally Mediated Reward on Intrinsic Motivation”, «Journal of Personality and Social Psychology», 1971.
- DRAGONETTI G. , *Delle virtù e dei premi*, Palermo: Reale Stamperia, 1787 [1766].
- FOLBRE N. - NELSON J. A., “For love or money - or both?”, *Journal of Economic Perspectives* 14, pp. 123-140, 2000.
- FOLBRE N. - WEISSKOPF E., “Did Father Know best? Families, markets, and the supply of caring labour”, in *Economics, values, and organization*, pp. 171-205, Cambridge; New York and Melbourne: Cambridge University Press, 1998.
- FREY B. S., *Non solo per denaro*, Bruno Mondadori, Roma 2005..
- FREY B. S. - POMMERHENE W. W., “On the Fairness of Pricing - An Empirical Survey Among the General Population”, «Journal of Economic Behavior and Organization», 20, pp. 295-307, 1993.
- GENOVESI A. , *Autobiografia e lettere*, Feltrinelli, Milano 1962 [1767].  
----- *Lezioni di commercio o sia di Economia civile*, ed. critica a cura di M.L. Perna, Istituto Italiano per gli studi filosofici, Napoli 2005 [1765-1767].
- HIRSCH F., *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano 1991.
- LUBICH C., *L'Economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma 2001.
- MARCH J., *A primer on decision making*, New York, Free Press, 1995.
- MOLTENI M., *Aziende a movente ideale*, in BRUNI L. - ZAMAGNI S., a cura di, *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma 2009, pp. 65-75.
- NELSON J. A., “Interpersonal relations and economics: comments from a feminist perspective”, pp. 250-261 in GUI B - SUGDEN R., (eds), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, 2005.

ROTTER J., "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", «Psychological Monographs», 80 (1) n. 609, 1966.

SUGDEN R., "Spontaneous Order", «Journal of Economic Perspectives», 3, 1989.

## INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I:	
MOTIVAZIONI ESTRINSECHE E INTRINSECHE: UNA RASSEGNA DEL DIBATTITO ATTUALE.....	6
1.1 Motivazioni estrinseche e intrinseche: un rapporto dinamico.....	6
1.2 Esperimenti empirici e osservazioni quotidiane.....	8
1.3 Contributi psicologici.....	14
1.4 L'effetto "prezzo relativo".....	17
1.5 L'effetto <i>crowding-out</i> .....	20
1.6 L'effetto <i>spill-over</i> .....	24
CAPITOLO II:	
ORGANIZZAZIONI A MOVENTE IDEALE (OMI): L'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE.....	28
2.1 Organizzazioni a Movente Ideale: un accenno alle radici.....	29
2.2 Le OMI e la gratuità.....	31
2.3 Le OMI e la vocazione "come supporto".....	36
2.4 OMI: premi ed incentivi.....	42
CAPITOLO III:	
ECONOMIA DI COMUNIONE NELLA LIBERTÀ (EdC): UNA ESPRESSIONE PARTICOLARE DI OMI.....	53
3.1 Uno sguardo alla Dottrina Sociale della Chiesa.....	54
3.2 Il Movimento dei Focolari.....	58
3.3 Il progetto "Economia di Comunione nella Libertà" (EdC).....	61
3.3.1 <i>Origine</i> .....	61

3.3.2 <i>Aspetti essenziali</i> .....	63
3.3.3 <i>L'EdC nelle aziende</i> .....	66
3.3.4 <i>L'EdC in numeri</i> .....	69
CONCLUSIONI .....	70
APPENDICE .....	76
BIBLIOGRAFIA.....	80
INDICE.....	83