

La Buona Organizzazione dell'Impresa Civile

Leonardo Becchetti, Marina Galati, Giovanni Acquati, Tiziana Bonora, Claudio Ferrari, Pasquale Iorio, Ercole Ongaro

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

www.aiccon.it

La Buona Organizzazione dell'Impresa Civile

A cura di
Leonardo Becchetti, Marina Galati, Giovanni Acquati,
Tiziana Bonora, Claudio Ferrari, Pasquale Iorio, Ercole Ongaro

Maggio 2014

Keywords

Impresa civile, relazione, co-operare, capitale umano, motivazioni intrinseche

Premessa

La nostra riflessione sui principi della buona organizzazione è una sintesi di quello che abbiamo imparato nel nostro triennio di lavoro come comitato etico di un'impresa a movente ideale come Banca Etica. Le regole che abbiamo distillato come fondamentali per il funzionamento di una buona organizzazione sono un nostro dono offerto alla riflessione del mondo molto più vasto di tutte le persone e le organizzazioni di buona volontà che cercano la chiave della fertilità economica e sociale e della qualità di vita. I tanti riscontri positivi ricevuti sul lavoro in versione di bozza ci confortano sul fatto che esso possa essere di utilità e di stimolo per proseguire in questa fondamentale ricerca.

“Nelle “imprese civili/etiche” la performance è il vincolo che garantisce di sopravvivere e prosperare, ma l’obiettivo è la realizzazione della persona”

1. Relazioni umane e performance aziendali

Nelle imprese tradizionali le relazioni sono strumentali all'obiettivo di *performance* dell'azienda. Nelle “imprese civili/etiche” deve accadere il contrario. La *performance* è il vincolo che garantisce di sopravvivere e prosperare, ma l'obiettivo, assieme alla *mission* specifica dell'impresa, è la realizzazione della persona, la qualità della vita dei lavoratori e delle loro relazioni umane, aiutando a superare la logica della competizione a favore di un modello di partecipazione e condivisione.

Nell'impresa tradizionale troviamo una *governance* strutturata in modo rigidamente gerarchico e dunque a responsabilità individuale in tutte le sue espressioni; nell'impresa civile dovrebbero

esistere molta più orizzontalità e circolarità e quindi anche responsabilità collettive e di squadra. Non deve stupire che spesso in questi casi alla valorizzazione delle potenzialità di gruppo si colleghi una crescita della produttività.

È prassi di molte imprese orientate alla massimizzazione del profitto rendere le persone strumento per il raggiungimento del loro obiettivo. Spesso la competizione, che diventa conflitto tra dipendenti, è considerata la strategia migliore per ottenere il fine; ma l'impatto sulla qualità della vita delle persone può essere decisamente negativa. Le frustrazioni delle persone dentro un'azienda tradizionale spesso sono generate dal fatto che si sentono strumento e non esseri umani e dunque trattate come oggetti e non soggetti. Non riuscire a comunicare le proprie idee o proposte o far

conoscere i propri problemi è peggio che avere stipendio più basso o minori soddisfazioni materiali.

L'impresa civile deve operare un completo capovolgimento di prospettiva: non per mettere in discussione il livello gerarchico o organigramma, funzionale al buon andamento aziendale, ma per inserire quale importante componente qualitativa interna le relazioni umane, facilitando la conoscenza ed il rispetto reciproco fra tutte le persone dell'azienda. Tale scelta non deve far trascurare l'importanza fondamentale del sopravvivere e prosperare sul mercato. Ciò deve però costituire il vincolo piuttosto che il fine. Il fine dell'impresa deve consistere, assieme alla *mission* specifica economica e sociale e alla realizzazione di un rapporto armonioso con il territorio, nella qualità della vita delle persone che vi lavorano e delle relazioni tra

le stesse. Processi e metodologie di partecipazione alle decisioni e di verifica dei percorsi avviati sono fondamentali alla realizzazione di quel fine. In questo modo essa realizza il principio del bene comune: gli individui sono al servizio dell'impresa e orientati a soddisfare i suoi vincoli di presenza e competitività sul mercato, ma l'impresa è a sua volta al servizio degli individui, compatibilmente con il benessere di tutti gli *stakeholder*.

2. Gestire il rapporto tra realizzazioni e aspettative

Il rischio maggiore di un'impresa, soprattutto di quelle a movente ideale, è l'esplosione delle aspettative (il *burnout* etico). È un dovere dell'impresa e dei suoi membri gestire le aspettative in modo equilibrato.

Gli studi scientifici sulla felicità ci ricordano che essa dipende crucialmente dal rapporto tra aspettative e realizzazioni. E questo può generare alcuni paradossi. Chi lavora in un'impresa tradizionale vi arriva con aspettative molto basse o inesistenti circa la capacità della stessa di stimolare le proprie motivazioni ideali e produrre risultati utili per il bene comune. E verificare che le realizzazioni sono coerenti con le sue aspettative non genera alcuna infelicità addizionale. Chi entra in un'impresa a movente ideale lo fa spesso con aspettative molto elevate sulle potenzialità della impresa stessa di contribuire al bene comune. Chiedendo spesso all'impresa l'impossibile e proiettando in essa desideri infiniti. Si può pertanto arrivare al paradosso, per illustrare il problema con

“Chi entra in un'impresa a movente ideale lo fa spesso con aspettative molto elevate sulle potenzialità della impresa stessa di contribuire al bene comune. Il burnout etico è quella situazione per la quale si diventa profondamente insoddisfatti e delusi dell'impresa a movente ideale”

un'esemplificazione, di un'impresa tradizionale in cui si entra con un'aspettativa di realizzazione valoriale pari a 1 e si riscontra una realizzazione pari ad 1 ed un'impresa a movente ideale in cui si entra con un'aspettativa valoriale pari a 100 e si riscontra una realizzazione pari a 10. Il *burnout* etico è quella situazione per la quale si guarda alla differenza tra 100 e 10 e si diventa profondamente insoddisfatti e delusi dell'impresa a movente ideale. Pregiudicandone la crescita. Il realismo etico che all'opposto dovrebbe prevalere spinge a guardare alla differenza tra 10 e 1 (ovvero il vantaggio valoriale dell'impresa a movente ideale rispetto all'impresa

tradizionale) e ad operare ed impegnarsi per far crescere quella differenza. Ovvero il realismo etico dovrebbe essere quell'atteggiamento che aiuta a comprendere come in realtà un processo di

miglioramento con risultati tangibili sia stato già messo in moto e vada rinforzato.

3. Stimolare le motivazioni intrinseche

Le motivazioni intrinseche (creatività, stimolo a superare i propri limiti, valore sociale del proprio lavoro) sono la determinante più potente dell'operosità produttiva. L'impresa civile deve saper alimentare le motivazioni intrinseche.

Non esiste molla più potente in grado di stimolare l'operosità personale di quella delle motivazioni intrinseche. Le motivazioni intrinseche si dividono in autointeressate ed eterointeressate. Quelle autointeressate includono la soddisfazione della creatività,

il gusto dell'apprendimento, la definizione di sfide che stimolano a superare i propri limiti. Quelle eterointeressate sono soddisfatte quando l'impresa in cui si lavora persegue una missione che consente di realizzare i propri desideri sociali ed ideali. Riuscire ad alimentare motivazioni intrinseche è fondamentale per la vita e la produttività dell'azienda e può fornire gratificazioni non monetarie in grado di compensare quelle monetarie.

4. Cooperazione e iniziative multi-vincitore

La cooperazione è molto più facile nelle gare multi-vincitore che nelle gare ad unico vincitore. Per stimolare cooperazione e superaddittività l'impresa civile deve saper costruire gare multi-vincitore.

Una delle caratteristiche dominanti del lavoro d'impresa è quella della superaddittività. Le attività specifiche che vi si svolgono possono essere concepite come veri e propri giochi e dilemmi di fiducia. Si tratta di svolgere iniziative complesse che richiedono lo sforzo congiunto di persone con competenze diverse e spesso non sovrapponibili (legale, economico, commerciale, tecnologico, ecc.). Il lavorare assieme con spirito cooperativo e condividendo conoscenze ed esperienze cementa le relazioni e produce superaddittività, ovvero un risultato superiore alla somma dei contributi che i partecipanti avrebbero potuto apportare lavorando isolatamente. Il problema dei "giochi di fiducia" sta nel rischio che i partecipanti abusino delle informazioni ricevute da altri a proprio vantaggio,

"Il lavorare assieme con spirito cooperativo e condividendo conoscenze ed esperienze cementa le relazioni e produce superaddittività, ovvero un risultato superiore alla somma dei contributi che i partecipanti avrebbero potuto apportare lavorando isolatamente"

trasformando la cooperazione in opportunismo. E questo rischio può paralizzare anticipatamente la cooperazione stessa, inducendo i potenziali partecipanti a "tenere le informazioni nel cassetto". Un modo fondamentale per stimolare partecipazione e cooperazione è abolire le gare a vincitore unico, premiando i gruppi piuttosto che i singoli. Nelle gare ad unico vincitore la cooperazione è molto più difficile se non impossibile, perché chi dovrebbe cooperare è in realtà avversario del partner.

5. Tre componenti essenziali: qualità professionale, sapienza nelle relazioni, motivazioni ideali

Il contributo di un dipendente all'impresa civile è dato dal minimo di tre qualità tutte fondamentali: qualità professionale, sapienza nelle relazioni, motivazioni ideali. Nella selezione del personale è fondamentale preoccuparsi che una

delle tre qualità non sia del tutto assente. Le doti fondamentali per valutare il contributo presente e futuro potenziale di una persona all'interno di un'azienda sono tre: la qualità professionale, la sapienza nelle relazioni e le motivazioni ideali (fondamentali per organizzazioni a movente ideale). Ma è ancora più importante il modo in cui questi ingredienti essenziali si combinano. Quello che determina in modo cruciale il contributo del lavoratore all'azienda è infatti il livello minimo di questi tre fattori. Ovvero, se anche soltanto

uno dei tre è totalmente assente, il contributo rischierà di essere nullo. Qualità professionali eccelse abbinate a sapienza nelle relazioni possono produrre risultati nulli in assenza di motivazioni ideali. E così qualità professionali eccelse abbinate a nobili motivazioni ideali possono produrre risultati nulli in assenza di sapienza nelle relazioni. È pertanto fondamentale accertarsi nella selezione del personale che una delle tre qualità non sia assente, continuare a stimolarle e ad incrementarle nel corso della vita lavorativa, nonché strutturare ad opera dell'impresa dispositivi e momenti di verifica e valutazione sui tre criteri.

6. Gratificazioni non monetarie

Le gratificazioni non monetarie sono una componente fondamentale della soddisfazione sul lavoro. Negli ambienti di lavoro esistono partite visibili (salari e produttività) ma anche partite invisibili altrettanto importanti (stima, fiducia, gratuità, scambio di doni). Le scienze sociali riconoscono unanimemente che i due pilastri della persona e della sua realizzazione (pilastri che fondano anche la sua operosità nell'impresa e dipendono fortemente dalle suddette partite invisibili) sono l'autostima e il riconoscimento sociale. Per questo motivo è opportuno fare grande attenzione alle partite invisibili e alle gratificazioni non monetarie come strumento importante per la soddisfazione dei lavoratori in azienda. Un buon esempio è costituito da una modulazione intelligente dell'orario di

lavoro, con la conciliazione dei tempi di vita/lavoro, e dalle occasioni di relazioni interne all'azienda, anche quelle informali; la produttività non ne risente in quanto le gratificazioni non monetarie compensano il "tempo perso".

7. Mansioni operative: il principio chiave è lo scambio di doni

Il principio chiave dell'impresa civile è lo scambio di doni. Solo lo scambio di doni consente di andare oltre un rapporto tra ruoli per costruire relazioni autentiche, ricche e produttive.

Il dono è la disponibilità di un membro dell'impresa a fare di più di quanto dovuto (per un altro collega o per l'impresa) senza pretendere nulla in cambio. Lo scambio di doni nelle imprese viene automaticamente disincentivato in quanto contrasta con il meccanismo del vincitore unico e, per questo, non è ben visto nell'azienda tradizionale.

D'altra parte pretendere che confini di mansioni e ruoli vengano rispettati momento per momento finisce paradossalmente per diventare un vincolo disumano e spersonalizzante. Scavalcare in eccesso mansioni e ruoli costruisce invece spazi ed opportunità di fraternità. Quando la persona non è disposta a fare nulla di più di quanto prevede il proprio mansionario lo scambio tra persone diventa uno scambio tra ruoli. La relazione si costruisce e si alimenta piuttosto attraverso lo scambio di doni. Il dono crea relazione perché segnala la propria attenzione per l'altro e stimola reciprocità (ovvero contraccambio del

“Il principio chiave dell'impresa civile è lo scambio di doni. Solo lo scambio di doni consente di andare oltre un rapporto tra ruoli per costruire relazioni autentiche, ricche e produttive”

dono), anche se il donare resta rischioso perché il contraccambio non è, né può essere, garantito. Il dono non si può pretendere, ma la propensione a donare si può stimolare attraverso il proprio atto di gratuità. Nelle relazioni fondate sullo scambio di doni il “saldo” di giustizia tra dare ed avere non si pretende momento per momento ma solo nel lungo periodo. Lo scambio di doni è un meccanismo efficiente per l'azienda perché produce relazioni di alta qualità, costruisce la squadra, genera flessibilità e disponibilità a sacrificarsi per gli altri, consente di sfruttare al meglio le variazioni di produttività e di ispirazione dei membri dell'impresa.

“Il lavoro è composto di due parti fondamentali. Una di gratificazione e una di sacrificio. Il lavoro è partecipazione ad un'opera creatrice ma anche ineliminabile fatica e sofferenza”

8. I conflitti: prevenirli o gestirli per trasformarli in opportunità di crescita

La maniera migliore per risolvere un conflitto è prevenirlo o affrontarlo quando sorge. Il contrasto generato dai conflitti, se ben gestito, può trasformarsi in opportunità di crescita e arricchimento in cooperazione. La fretta, la superficialità, il non guardare da vicino, sono tanti i meccanismi che producono conflitti, spesso inevitabili. La cultura dominante ci ha tristemente abituati a metterci “contro”.

Nella filosofia dell'impresa civile, a differenza del modello tradizionale, nel conflitto non deve prevalere la logica del potere con vincitori e vinti ma una logica dialogante, circolare, non violenta.

Ogni buona impresa civile deve essere in grado di stimolare l'espressione del proprio disagio interno e le critiche, in uno spirito costruttivo e in un'ottica di miglioramento,

oltre a stimolare instancabilmente l'espressione di sentimenti positivi e di una buona condivisione degli obiettivi.

Disaccordo, critica, frustrazione, fraintendimenti, preoccupazioni devono poter emergere con pacatezza e maturità, evitando di scendere sul piano personale. Il disagio deve essere riconosciuto, analizzato, elaborato e superato collegialmente, se necessario creando appositi luoghi, momenti e modalità.

9. Le due componenti del lavoro: gratificazione e sacrificio

Il lavoro è composto di due parti fondamentali. Una di gratificazione e una di sacrificio. Il lavoro è partecipazione ad un'opera creatrice ma anche ineliminabile fatica e sofferenza. Se la seconda parte viene meno quasi sempre si sta spostando il peso sulle spalle di qualcun altro.

Il rischio di tutti i principi esposti sino ad ora è quello di cercare di trasformare il lavoro in un paradiso terrestre. Spingere sul tasto delle motivazioni intrinseche, della qualità delle relazioni sul posto di lavoro, del primato della persona sulla performance può far correre il rischio di smarrire la componente di fatica e sacrificio ineliminabile nel lavoro all'interno delle organizzazioni e necessaria per conciliare il proprio benessere con quello di tutti gli altri *stakeholder*.

È inoltre fondamentale per motivi di giustizia, cosa che nelle imprese for profit raramente accade, che tale sacrificio riguardi anche i dirigenti e l'azienda ma è

altresì importante che questa capacità di sacrificio sia debitamente riconosciuta dai dipendenti.

Solo a queste condizioni si capisce perché, anche quando un lavoro piace, è necessario lo sforzo di coordinarsi con l'impegno, le esigenze e le aspirazioni dei colleghi. Se non soffro un po' io vuol dire che soffre di più qualcun altro!

10. Le differenze come potenzialità

È ormai evidente la necessità di garantire a tutte le persone impegnate nelle attività economiche, specie se si ispirano a principi e a logiche ideali e solidali, trattamenti e collocazioni organizzative che valorizzino al massimo le capacità personali; ciò è tanto più importante se esistono differenze di

genere, di diversa abilità, di origini geografiche o di età che ostacolano di fatto l'accesso paritetico. In particolare, pur essendo le donne numerose nei settori di nostro interesse, permangono ostacoli nell'accedere a funzioni dirigenziali, anche quando le loro capacità lavorative potenziali sono migliori.

Le imprese civili pertanto, superando l'attuale concetto di pari opportunità, così difficile da rispettare introducendo solo misure legislative, devono svolgere un'attività formativa e promozionale a tutti i livelli organizzativi e operativi, volta a stimolare una partecipazione diffusa e qualificata in cui le varie differenze, lungi dal costituire ostacoli, rappresentino invece occasioni per un'intensa e continuativa valorizzazione delle capacità umane e professionali delle persone impegnate a qualunque livello.

AICCON

**Associazione Italiana per la promozione
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit**

P.le della Vittoria 15

47121 Forlì (FC)

Italia

@AICCONnonprofit

www.aiccon.it