

Un mitico visitatore da Marte che non sia stato informato della centralità del mercato e dei contratti potrebbe pensare che la nuova economia istituzionale sia assai sorprendente. Si supponga che costui (...) si avvicini alla Terra dallo spazio munito di telescopio che rivela le strutture sociali. Le imprese appaiono, diciamo, come compatte aree verdi con contorni interni più fievoli che segnano le divisioni e i reparti. Le transazioni di mercato sono indicate con delle linee rosse che collegano le imprese e formano una rete nello spazio. All'interno delle imprese (e forse anche tra di esse) il visitatore in avvicinamento vede anche delle linee azzurre, le linee di autorità che collegano i capi con i lavoratori posti ai vari livelli gerarchici. (...) Quando il visitatore venisse a sapere che le masse verdi sono le organizzazioni e le linee rosse che le collegano le transazioni di mercato, sarebbe forse sorpreso di sentire che tale struttura viene chiamata economia di mercato. Potrebbe domandare: "Non sarebbe più appropriato il termine 'economia delle organizzazioni'?"<sup>1</sup>

Nel suo rinomato *Organizations and Markets*, Herbert Simon intendeva sintetizzare con la suggestiva immagine sopraportata la poderosa critica – con le conseguenti implicazioni – alla teoria economica tradizionale, eccessivamente concentrata sulle transazioni di mercato, sulle dinamiche contrattuali, piuttosto che su ciò che è di maggiore rilevanza nelle imprese e per le imprese: l'essere organizzazione. D'altra parte le organizzazioni nascono per raggiungere obiettivi altrimenti irraggiungibili per i singoli, o quantomeno per farlo in modo più efficiente ed efficace di quanto non riuscirebbero a fare singolarmente. Per cui, se «l'organizzazione formale è quel tipo di cooperazione tra uomini che è consapevole, deliberato, finalizzato»<sup>2</sup> – di cui l'impresa costituisce una pluriforme tipologia – emerge la

<sup>1</sup> H.A. SIMON, *Organizations and Markets*, in «Journal of Economic Perspectives», vol. 5 (2001), pp. 25-44.

<sup>2</sup> C.J. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Harvard 1938; tr. it., *Le funzioni del dirigente*, UTET, Torino 1970, p. 16.

questione di come, nel raggiungere le finalità organizzative, si possa operare ed operare insieme. L'*organizzazione* può essere vista come entità che opera grazie alle persone che in essa cooperano, ed anche come la stessa rete di relazioni che si intessono all'interno di essa e con l'esterno. È in quest'intreccio di relazioni di cooperazione, interne ed esterne, formali ed informali, che si pone la questione dell'alterità e della relazionalità: non tutte le relazioni sono buone, sono foriere di fioritura umana e bene comune. Qui si aprono i necessari spazi per un umanesimo che animi l'economia dal di dentro, ma perché questo accada, l'una e l'altra dimensione dell'essere organizzazione necessitano d'essere orientate.

Appare del tutto evidente come, dalla rivoluzione industriale ai giorni nostri, l'impresa sia stata protagonista di una profonda evoluzione. Dapprima il problema fondamentale da risolvere per ottenere il successo è di carattere tecnico, l'imprenditore deve rispondere alla domanda "come produrre?", pertanto l'impresa adotta un cosiddetto *orientamento alla fabbrica*, alla produzione. Successivamente con lo sviluppo e la diffusione della tecnologia nonché con il boom economico post bellico l'impresa si trova a competere con un sempre maggior numero di concorrenti per cui deve mutare la propria prospettiva che da *introversa* diviene *estroversa* per cui produce ciò che potrà vendere nel mercato – *orientamento al mercato* – e con una imperativa focalizzazione alla soddisfazione dei clienti, offrendo soluzioni ai loro problemi – *orientamento al marketing*. Negli anni settanta si sviluppa una sempre maggiore attenzione rivolta alle tematiche ambientali, non soltanto in senso ecologico, bensì di assunzione di consapevolezza che l'impresa entra in contatto con una molteplicità di portatori di interesse, i cosiddetti stakeholder: i clienti, certamente, ma anche i fornitori, i finanziatori, gli azionisti, le comunità locali, le associazioni dei lavoratori o degli ambientalisti, e così via, singoli ed organizzazioni che possono influenzare o essere influenzati dall'agire dell'impresa, maturando così un *orientamento all'ambiente*.

Negli ultimi vent'anni abbiamo assistito ad un mutamento senza precedenti per intensità e rapidità. Da una parte, lo sviluppo tecnologico con l'inarrestabile fenomeno della mondializzazione hanno sempre più evidenziato la rilevanza della conoscenza, non solo come fattore della produzione accanto agli altri, ma come il fattore preminente. Dall'altra, il cambiamento nella percezione e considerazione delle relazioni impresa/ambiente ha portato al centro del dibattito,

non solo in ambito accademico, il tema della responsabilità sociale dell'impresa. Per cui, un'impresa che oggi intenda essere di successo è chiamata ad interiorizzare un ulteriore orientamento, quello che potremmo denominare *l'orientamento sociale* dell'impresa: un modo d'essere e fare impresa che sia capace di elevare la responsabilità sociale a dimensione qualificativa di ogni azione imprenditiva e manageriale ponendo a fondamento della propria azione la centralità della persona e la qualità delle relazioni. Un orientamento non staccato dagli altri – le questioni del *come produrre*, e del *come relazionarsi con il mercato e con l'ambiente*, non hanno perso la loro rilevanza – bensì ad essi strettamente interrelato, in una logica capace di porre in discussione ciascuno di questi orientamenti, rivisitandoli e sistemicamente reintegrandoli con le domande di *senso* che ancora oggi riecheggiano: verso dove ci stiamo dirigendo, quali vie intendiamo intraprendere per raggiungere le nostre mete e quale il significato che attribuiamo al nostro operare, ed all'operare insieme nelle organizzazioni, nelle imprese, nel mercato, nel villaggio globale di cui siamo parte?

L'economia delle imprese, il management, ha a che fare primariamente con la gestione, l'organizzazione delle persone, delle loro relazioni, dei comportamenti dei singoli e organizzativi coordinandoli al raggiungimento efficiente ed efficace degli obiettivi organizzativi, definiti nella mission (quale sintesi di identità, finalità, strategie e valori) dell'organizzazione stessa, tenendo opportunamente conto dei legittimi obiettivi personali. Troppo spesso si cade nell'errore di ritenere che i comportamenti dei lavoratori giudicati erronei dal management dipendano esclusivamente dalle scelte e/o dalle caratteristiche di costoro. Occorre assumere piena consapevolezza che tali comportamenti sono invece sovente il risultato delle tecniche manageriali (formali ed informali) che si adottano e queste, a loro volta, sono strettamente connesse alle assunzioni manageriali sulla natura dell'uomo, alla visione antropologica del management e che pervade la cultura organizzativa. Tali domande invitano quindi ad adottare un pensiero organizzativo articolato, complesso esso stesso, per non privare l'azione del respiro necessario ad un passo lungo e lungimirante. L'agire e soprattutto l'agire nelle organizzazioni chiede la costruzione congiunta di senso,<sup>3</sup> oggi più che mai necessita di visione, di intelligenza. Non cer-

<sup>3</sup> K.E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks 1995.

to qualunque tipo di intelligenza. Infatti, «l'intelligenza parcellizzata, compartimentata, meccanicistica, disgiuntiva, riduzionistica rompe il complesso del mondo in frammenti disgiunti, fraziona i problemi, separa ciò che è legato, unidimensionalizza il multidimensionale. È un'intelligenza nello stesso tempo miope, presbite, daltonica, monocolora; finisce il più delle volte per essere cieca. Distrugge in embrione tutte le possibilità di comprensione e di riflessione, eliminando così tutte le opportunità di comprensione e di riflessione, eliminando così tutte le opportunità di un giudizio correttivo e di una vista a lungo termine».<sup>4</sup>

La sempre più ampia e multidisciplinare letteratura sui beni relazionali sembra fornire appropriati strumenti ermeneutici per poter leggere, interpretare, comprendere ed agire in organizzazioni, imprese, istituzioni, non caratterizzate da anonime interazioni sociali, bensì intessute e sostanziate da relazioni interpersonali, da «incontri».<sup>5</sup> Saper leggere e riconoscere l'alterità come fonte di arricchimento reciproco e organizzativo è il presupposto di una tale relazionalità.

È, a mio avviso, una questione di sguardo quella che attraversa il lavoro *Economia e beni relazionali: tra desideri e realizzazione dell'uomo*. Uno sguardo dotato di «intelligenza ontologica», capace di mirare all'essenza della persona, nella sua integralità, e del genere umano, cogliendone la dimensione unitaria ed al tempo stesso distintiva. La presenza dell'altro rappresenta una sfida e un'opportunità da prendere in seria considerazione, non limitandosi ad interazioni di tipo meramente funzionale, se non addirittura strumentale, in ogni caso la relazione con l'altro è apportatrice potenziale di cambiamento. E il passaggio dal semplice, talvolta semplicistico, concetto di individuo a quello più complesso e relazionale di persona non appare banale, né secondario. Di più, la persona non è soltanto *in relazione* ma è relazione. Allora dovremmo invitare il nostro "mitico visitatore proveniente da Marte" non solo a dotarsi di un nuovo telescopio (nuovi strumenti) attraverso cui poter adeguatamente osservare l'economia del nostro tempo, ma anche di un nuovo sguardo, uno sguardo complesso, poliedrico, ontologicamente intelligente, perché con le persone, le organizzazioni e le

<sup>4</sup> E. MORIN, *Terra Patria*, Raffaello Cortina, Milano 1994, p. 165.

<sup>5</sup> B. GUI, *From Transactions to Encounters: the Joint Generation of Relational Goods and Conventional Values*, in B. Gui – R. Sugden (eds.), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge 1994, p. 31.

imprese possa altrettanto adeguatamente inter-agire e grazie ad esse si possa ancor meglio apprezzare la meravigliosa foresta verde, piuttosto che desolanti distese di legno secco e bruciato. Questo costituisce, a mio avviso, il maggior pregio del presente lavoro e per cui è bene ringraziare gli Autori: interpellando il lettore da una prospettiva opportunamente multidisciplinare, mantener viva la domanda di senso, sul modo di essere ed agire interpersonale perché tale relazionarsi sia generatore di beni (e non di mali) relazionali e possa quindi accendere (e non spegnere) i più profondi desideri dell'uomo, di tutto l'uomo, di tutti gli uomini anche e proprio in economia.

