

# La “questione antropologica” e i suoi riflessi sulla responsabilità sociale dell'impresa

Vittorio Pelligra  
Università di Cagliari

*“La maggior parte di noi non avrebbe problemi ad ammettere che la gente ha una sensibilità morale e relazionale (...) Ebbene, questi aspetti non evaporano quando partecipiamo ad una attività economica”*

[Julie Nelson, 2006, p.87]

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Le organizzazioni sono comunità di individui. Un'organizzazione che voglia darsi un orientamento socialmente responsabile dovrà rivolgersi innanzitutto alla comunità dei suoi membri, definendo le relazioni e la logica di convivenza in maniera coerente con tale orientamento. Il fondamento di una visione etica delle organizzazioni economiche nasce proprio dal loro essere rapporto tra persone. E' la relazione interpersonale, infatti: “Il punto sorgivo dell'etica” (Compagnoni, 2005: 26). Ne consegue che il contesto di azione, le regole comportamentali e le strutture di incentivi che ogni organizzazione si da, devono, è questa la tesi che voglio esporre in questo scritto, con riferimento al singolo membro e più in generale alla loro convivenza, tener conto, preservare e valorizzare la natura fondamentale relazionale e morale della persona. Certo la possibilità di costruire rapporti significativi e non esclusivamente strumentali tra i membri dell'organizzazione non garantisce in alcun modo che l'esito dell'azione

---

<sup>1</sup> Desidero ringraziare Leonardo Becchetti e Stefano Zamagni che hanno letto e commentato una precedente versione dell'articolo.

organizzativa nel suo complesso abbia connotazioni etiche e sociali, ma è vero anche che l'inverso può essere escluso categoricamente. La responsabilità sociale "interna", aspetto primario di una visione di organizzazione economica allargata, può essere vista dunque come una condizione necessaria, anche se non ancora sufficiente, per la responsabilità sociale globalmente intesa. Questa distinzione è importante perché ci consente immediatamente di escludere tutte quelle visioni di responsabilità sociale fondate sulla cosiddetta "logica dei due tempi" (Negri, 2005): prima viene la fase dell'ottenimento del profitto a cui tutto, anche la dignità del lavoratore, va sottoposto, e in un secondo quella della distribuzione liberale e filantropica di parte di esso per finalità sociali. La distinzione, o meglio la qualificazione di un a dimensione "interna" e di una "esterna" della responsabilità sociale deriva anche dall'osservazione delle trasformazioni cui le organizzazioni economiche sono state soggette in tempi recenti. Il modello dell'organizzazione scientifica del lavoro incentrata sulla catena di montaggio ha ormai da tempo lasciato il posto ad una forma organizzativa caratterizzata da una progressiva riduzione dei vincoli e delle rigidità nel processo produttivo che comporta una sempre maggiore rilevanza del fattore umano con le sue caratteristiche di soggettività, creatività, relazionalità, idealità. A livello organizzativo, quindi, porre l'accento sulla costruzione di un ambiente comunitario rispettoso e possibilmente capace di valorizzare tali dimensioni diventa non solo un riflesso di un orientamento sociale ma anche un fattore di sviluppo dell'organizzazione stessa. Ecco il sorgere di quella che definiamo la "questione antropologia". Quali sono le caratteristiche dei soggetti che lavorano nelle organizzazioni? Perché lo fanno? In che modo lo fanno? Come cercherò di argomentare nelle pagine che seguono, la necessità di una riflessione di natura teorico-economica su tale questione antropologica si rende ancora più urgente alla luce delle difficoltà che la teoria economica trova, nei suoi modelli tradizionali, a descrivere e a spiegare, la complessità di tali caratteristiche ed i comportamenti che esse determinano. "Se si ritiene che la natura dell'uomo sia dominata dalla diffidenza, dall'istinto acquisitivo e di lotta, ovvero se si considera l'uomo opportunista, inaffidabile, incapace di iniziativa si perviene a conclusioni ben diverse da quelle che possono discendere da una visione antropologica non-egoistica o individualistica" (Caselli, 2005). Solo un modello di agente economico sufficientemente complesso e fine può consentire l'implementazione di politiche interne all'organizzazione che si possano definire realmente etiche.

Per queste ragioni crediamo sia importante prendere l'avvio proprio dalla constatazione della divaricazione che si è venuta evidenziando in

maniera sempre più netta tra il modello di agente idealtipico della teoria economica e l'agente reale che opera in ambito sociale ed economico. I risultati recenti dell'economia comportamentale (*behavioral economics*) hanno messo in luce notevoli e sistematiche differenze tra il comportamento osservato sia sul campo che in laboratorio e le previsioni della teoria. Gli ambiti nei quali tali “anomalie” si sono dimostrate particolarmente rilevanti sono quelli che hanno a che fare con il funzionamento degli incentivi, la logica delle relazioni fiduciarie, e i comportamenti reciprocanti (Pelligra, 2007). Tali anomalie riguardano pertanto sia il comportamento di scelta individuale che le scelte interattive. In quanto segue ci riferiremo per distinguere i due campi ai cosiddetti meccanismi *intra-personali*, che presiedono alle scelte individuali, sia ai meccanismi *inter-personali*, che regolano le scelte strategiche.

## 2. I meccanismi intra-personali e inter-personali

Un tema di particolare interesse per il discorso che stiamo affrontando, e che da qualche tempo è entrato decisamente nel dibattito sulla responsabilità sociale, è quello relativo alla natura delle preferenze, vale a dire delle ragioni che motivano le azioni di un agente economico. E' di Lorenzo Sacconi (2003) [si veda anche Bruni e Faillo (2005)] il merito di aver sottolineato l'importanza di un - “sistema motivazionale e di preferenze più complesso rispetto alla mera ricerca di soddisfazione delle preferenze materiali di tipo consequenzialista” (p. 187). Tale posizione va di pari passo con la maturazione di una visione dell'economia incentrata sul ruolo cruciale degli incentivi (Prendergast, 1999:7). Da una parte, quindi, si pone l'accento sul ruolo delle ragioni per l'azione e dall'altra sulle leve, gli incentivi appunto, attraverso cui è possibile agire su tali ragioni. Una comprensione dettagliata dell'interazione tra ragioni ed incentivi è determinante innanzitutto sul versante positivo, perché consente la costruzione di modelli relativamente semplici del comportamento degli agenti economici, nel caso che ci riguarda più da vicino, dei lavoratori; ma anche con finalità descrittive, relative, cioè, alla previsione delle risposte comportamentali all'ambiente considerato; ed infine, ma non certo per rilevanza, essa si rivela importante sul versante prescrittivo, nel quale si articolano le regole del controllo e della direzione delle azioni degli agenti verso determinati fini. Eppure, ancora oggi, come fanno notare Baker, Jensen e Murphy: “la nostra comprensione della struttura interna degli incentivi è tutt'altro che completa” (1988: 594). Ma

andiamo un po' più nel dettaglio. La “comprensione economica” del funzionamento degli incentivi si fonda essenzialmente su tre assunzioni di base:

1. maggiore è la remunerazione, maggiore sarà l'impegno (*effort*) del lavoratore;
2. gli agenti sono interessati esclusivamente alle conseguenze delle loro azioni;
3. l'agente economico, ogni volta che gliene si presenterà l'occasione, si comporterà in maniera opportunistica.

Tali assunti comportamentali appaiono già a prima vista eccessivamente stilizzati, se non addirittura rozze approssimazioni. A tale considerazione si risponde generalmente che la scienza procede per semplificazioni che siano però utili alla descrizione del fenomeno in esame. Se questa posizione è condivisibile, almeno in prima istanza, nel caso delle scienze della natura, essa diventa più problematica nel caso delle scienze sociali ed in particolare nel caso dell'economia. Trascurare realtà costitutive della natura umana che trascendono la ricerca dell'utile individuale e il consequenzialismo puro, può determinare, come sottolinea molto chiaramente Robert Gibbons, effetti controproducenti. Possono darsi infatti due possibilità: “Una è che i modelli che ignorano la psicologia sociale siano descrizioni incomplete [di come funzionano gli] incentivi nelle organizzazioni; [un'altra] è che le pratiche gestionali fondate su tali modelli possano danneggiare o anche distruggere realtà non-economiche come le motivazioni intrinseche e le relazioni sociali” (1998:130). Il mancato riconoscimento delle dimensioni intrinseche e relazionali che non “evaporano”, per usare l'espressione della Nelson citata in apertura, neanche in ambito economico, può determinare quindi non solo una inadeguatezza a descrivere il fenomeno in esame, ma anche concrete inefficienze organizzative legate al sottoutilizzo di tali risorse o addirittura alla loro erosione. E' tale eventualità che rende ancora più urgente affrontare la “questione questione antropologica” per poter costruire modelli del comportamento economico che, superando le semplificazioni tipiche dell'*homo economicus*, riescano a dar conto anche della dimensione pro-sociale dell'azione.

Questa è la direzione perorata negli ultimi anni dalla economia comportamentale (*behavioral economics*), grazie alla quale si sono accumulati dati sempre più abbondanti e convincenti che mostrano come le assunzioni di cui sopra siano in realtà nient'altro che una vaga approssimazione dei reali meccanismi che presiedono al comportamento dei soggetti reali. Questo per

tre ragioni principali: innanzitutto perché i lavoratori, rimanendo nell'ambito del nostro esempio, sono tra loro eterogenei; ciò significa che le loro motivazioni e preferenze possono essere anche molto diversificate. Secondo, perché al variare delle motivazioni degli agenti variano anche le risposte individuali ai medesimi incentivi. Questo anche perché, e siamo alla terza considerazione, gli stessi incentivi possono essere percepiti in maniera differente in virtù del contesto o del clima organizzativo nel quale vengono utilizzati.

Ciò detto, appare evidente, come il primo passo da compiere, allora, per comprendere il funzionamento degli incentivi sia quello di individuare i principali fattori la cui interazione e azione congiunta determina il comportamento fattuale. Tra questi giocano un ruolo fondamentale certamente le motivazioni estrinseche, legate strumentalmente ai risultati cui le nostre azioni possono portare, ma anche l'autostima e le motivazioni intrinseche, che invece sono connesse alla soddisfazione che scaturisce non tanto dai risultati di un'azione quanto piuttosto dal porre in essere l'azione stessa.

## **2.1. Incentivi monetari**

Il primo elemento da considerare è ovviamente quello della ricompensa monetaria. E' possibile indurre un soggetto a porre in essere un certo comportamento costoso, associando ad esso la prospettiva di una ricompensa monetaria. Nell'esempio della relazione lavorativa, gli incentivi sono forniti dalle imprese ai lavoratori attraverso contratti che sono costruiti precisamente in base all'ipotesi secondo cui i lavoratori rispondono agli incentivi. Ma fino a che punto l'ipotesi secondo cui la performance dei lavoratori migliora quando la ricompensa monetaria viene a dipendere strettamente da questa, ha trovato un supporto empirico? Sorprendentemente esistono pochi studi che investigano questo aspetto. Quasi a conferma della natura assiomatica di tale ipotesi. Il punto di riferimento classico a questo proposito è lo studio di Lazear (2000) nel quale si analizza l'effetto del passaggio da un sistema di compensazione orario, ad un sistema *piece-rate*, per il quale la remunerazione è associata all'*output* prodotto. I dati mostrano come l'introduzione di questo secondo sistema determini effettivamente un incremento nella produttività dei lavoratori. Nella stessa direzione vanno i risultati riportati da Paarsch e Shearer (1996), da Kahn e Sherer (1990) e Foster e Rozenweig (1994) che trovano supporto empirico per l'ipotesi secondo cui una relazione stretta tra paga e performance

porta ad un incremento della produttività del lavoratore.

Gli economisti in genere sono disposti a concedere che quella monetaria, benché importante, non sia l'unica fonte di motivazione esistente e formalizzabile in un modello teorico, ma ciò nonostante la stragrande maggioranza dei modelli prodotti nell'ambito della teoria principale-agente utilizzano tale assunzione semplificatrice.

## **2.2. Autostima**

Compiere una azione alla quale si attribuisce un valore positivo così come per esempio lavorare per una organizzazione di cui si apprezza la *mission*, le modalità operative e i risultati raggiunti, produce un beneficio in termini di autostima il cui effetto non può essere sostituito da un beneficio materiale (Dixit, 2005; Delgaauw & Dur, 2007). L'autostima non deriva solo dall'appartenenza ad una certa organizzazione o dalla valutazione della bontà di una azione compiuta, cioè dalla "prossimità [dei valori organizzativi] al nostro centro di valori", per usare la bella espressione di Leonardo Becchetti (2005), ma anche dalla coerenza che si pone tra la mansione che viene affidata ad un lavoratore e la sua capacità effettiva di svolgere tale mansione (Sekaran, 1986). Se quindi il lavoro viene percepito come troppo semplice, il lavoratore si sente svalutato, mentre se il compito è troppo complicato ciò può ingenerare frustrazione

L'autostima, come aveva già intuito Adam Smith deriva sia da una valutazione positiva esterna da parte dei soggetti con cui interagiamo, ma anche e principalmente, dalla valutazione che noi stessi diamo del nostro operato. Questa distinzione è importante perché mentre una ricompensa materiale può facilmente essere considerata come un segnale dell'apprezzamento e del riconoscimento esterno, ciò non sempre è vero nel caso dell'autovalutazione. Da qui la possibilità di conflittualità tra remunerazione ed autostima.

## **2.3. Motivazioni intrinseche.**

Da alcuni decenni ormai le ricerche in ambito psicologico hanno messo in luce la complessità della struttura motivazionale dei soggetti umani. I teorici della *self-determination theory* hanno stabilito la possibilità che alcune classi di azioni possano trovare nel compimento stesso dell'azione la loro

ricompensa e che quindi queste azioni siano indipendenti da ogni forma di stimolo esterno, Deci e Ryan (2000) definiscono tali azioni come “intrinsecamente motivate”. Alla base di tali azioni possono porsi almeno due categorie di motivazioni intrinseche, quelle che Lindenberg (2001) chiama motivazioni intrinseche *enjoyment-based* e motivazioni intrinseche *pro-social*. Le prime sono strettamente connesse con il tipo di attività gratificante in sé e sono quelle su cui maggiormente si sono concentrati gli psicologi della scuola della *self-determination theory*, mentre le seconde hanno a che fare con il comportamento deontologico, motivato cioè dall’adesione ad un principio e dal desiderio di coerenza con tale principio. Anche il comportamento deontologico non è finalizzato all’ottenimento di ricompense esterne ma non può neanche essere considerato come necessariamente piacevole in sé, anzi, il più delle volte il rispetto di un’obbligazione comporta un costo per il soggetto.

Se consideriamo l’effetto delle motivazioni intrinseche come puramente additivo rispetto alle motivazioni materiali e strumentali esso può facilmente essere incorporato nella versione standard del modello principale-agente. Siccome le motivazioni estrinseche non fanno altro che rinforzare le motivazioni intrinseche preesistenti la loro analisi può avvenire attraverso l’utilizzo di un singolo indice di utilità che sintetizza entrambe le fonti di motivazione.

Questa posizione però perde di significato nel momento in cui si mette in dubbio l’additività delle due classi di motivazioni, si contempla, cioè, la possibilità che si instauri tra esse un conflitto. Nella realtà, infatti, non è raro osservare che l’utilizzo di una ricompensa materiale possa *non* rafforzare il comportamento motivato intrinsecamente ma, addirittura, scoraggiarlo. Gneezy e Rustichini (2000) riportano i risultati di un esperimento, a questo riguardo illuminante, nel quale vengono presi in considerazione delle persone impegnate in un’attività di *fund-raising*. I soggetti vengono divisi in tre gruppi, ai membri del gruppo A viene offerto, come remunerazione, il 10% della somma raccolta, ai membri del gruppo B, l’1%, mentre ai membri del gruppo C, si chiede di fare il lavoro volontariamente senza nessun tipo di remunerazione. La logica economicistica suggerirebbe che la concessione di una paga proporzionale al risultato faccia aumentare l’impegno nella raccolta e quindi la somma totale ottenuta. Ciò che si osserva, invece, è che la media raccolta dai membri del gruppo A è pari a 219,3 shekel (l’esperimento è condotto nello stato di Israele e i risultati sono espressi in valuta locale, quella del gruppo B, a 153,6 Sh. e quella del gruppo C, a 238,6 Sh. Si vede quindi che quando la paga è più alta, nel gruppo A rispetto al gruppo B, effettivamente l’ammontare raccolto aumenta; ma si nota anche che il valore

massimo raccolto si ottiene nel caso del gruppo C, quando la paga è assente. L'introduzione di una remunerazione monetaria produce in questo caso uno "spiazzamento" delle motivazioni intrinseche (Frey, 1997; Frey & Oberholzer-Gee, 1997). Questo perché l'introduzione di una remunerazione contingente alla *performance* tende a trasformare la natura del rapporto tra principale ed agente, da un rapporto cooperativo ad uno competitivo. Inoltre, come fa notare Frey: "nel caso venga offerta una ricompensa materiale ad un soggetto intrinsecamente motivato, contemporaneamente gli viene negata la possibilità di mostrare il suo interesse e coinvolgimento nell'attività stessa" (1997: 47). Il mancato riconoscimento della responsabilità individuale determina un danno all'autostima ed una conseguente riduzione nella disponibilità del soggetto a porre in essere il comportamento in questione. D'altra parte è importante però, notare anche che lo stesso tipo di remunerazione può essere percepito in modo differente. Se infatti un incentivo può configurarsi come una forma di controllo, è anche vero che esso può essere visto come un esplicito riconoscimento di un comportamento positivo. Ne risulta che non è quindi la natura in sé dell'incentivo materiale che determina gli effetti finali, quanto il messaggio, di controllo o di supporto, che esso veicola. Questo implica che, contrariamente all'assunzione standard del modello economico, le motivazioni intrinseche ed estrinseche non sempre sono additive, ma a volte esse entrano in conflitto annullandosi vicendevolmente.

L'analisi del ruolo dell'autostima individuale, delle motivazioni intrinseche e della loro interazione con gli incentivi materiali mette in luce alcuni degli aspetti del funzionamento di quelli che abbiamo chiamato "meccanismi intra-personali" e che attengono al modo in cui le ragioni per l'azione degli agenti economici interagiscono con l'ambiente quando questo è dato. Quando invece tali ragioni derivano o si originano all'interno di una relazione intersoggettiva, l'ambiente cioè è caratterizzato da altri agenti economici, passiamo nel campo dei "meccanismi inter-personali".

### **3. Fiducia e Reciprocità: Incentivi relazionali**

L'integrazione di motivazioni individuali di differente natura è solo il primo passo nel processo di complessificazione del modello di agente economico che ci pare necessario per la costruzione di modelli descrittivamente più adeguati e quindi anche per la progettazione di regole ed istituzioni più rispettose della natura morale e relazionale della persona. Il secondo passo è costituito appunto dall'integrazione della dimensione interpersonale e, più



propriamente, relazionale. Come mette in luce con grande chiarezza Luigi Pareyson, infatti: "L'uomo è una relazione, non nel senso che egli è in relazione con, oppure, intrattiene relazioni con: l'uomo è una relazione, più specificamente una relazione con l'essere (ontologico), con l'altro" (1995, p.23). Ciò evidenzia che le relazioni inter-umane hanno una valenza ontologica e non accessoria. Non possiamo comprendere l'uomo se non ne comprendiamo prima il suo essere-in-relazione. Questo accade perché le relazioni interpersonali hanno le caratteristiche secondo la quale nel loro stesso dispiegarsi e costruirsi esse modificano la natura dei soggetti che vi partecipano. La struttura di preferenze e le motivazioni di un soggetto isolato si modificano nel momento in cui questi viene considerato all'interno di una relazione con un altro soggetto, dall'interazione tra le proprie e le altrui preferenze, aspettative, intenzioni ed emozioni. Una teoria che non riesca a cogliere questo fatto (tecnicamente l'endogenizzazione delle preferenze) restituirà sempre una visione parziale e distorta dell'agire intersoggettivo.

Qualche esempio, può, credo, illuminare il punto in questione. Nel 1997 Fehr e Gächter pubblicano uno studio incentrato sul modello principale-agente costruito in modo da riprodurre il tipo di relazione che intercorre tra datore di lavoro e lavoratore. La situazione nella quale vengono fatti interagire i soggetti sperimentali viene definita *gift-exchange game* e prevede la possibilità da parte di un datore di lavoro di offrire un certo salario a fronte di una richiesta di un certo *effort* o impegno da parte del lavoratore. Il lavoratore può accettare oppure no l'offerta e una volta accettata può decidere il livello di *effort* da dedicare al lavoro. Maggiore sarà l'*effort* maggiore sarà il profitto del datore di lavoro, tenendo conto che l'*effort* rappresenta per il lavoratore un costo. Maggiore sarà il salario offerto maggiore sarà il guadagno del lavoratore, tenendo conto che il salario rappresenta un costo, in questo caso per il datore di lavoro. Tale *setting* incorpora anche una tipica caratteristica del contratto tra lavoratore e datore di lavoro, cioè la sua "incompletezza". Il datore di lavoro infatti anche se richiede un livello minimo di *effort* al lavoratore che accetta la sua offerta non potrà in alcun modo rendere esecutiva tale richiesta, non può, in altre parole, costringere il lavoratore a lavorare quanto questi si era impegnato a fare. Da parte sua, se l'agente è quell'*homo economicus* autointeressato e opportunistico che si assume nella teoria standard, cercherà di ottenere il salario più alto a fronte del costo minore, cioè il livello minimo di *effort*. Il datore di lavoro, *homo economicus* anch'egli, anticiperà questo comportamento e deciderà di offrire il salario più basso possibile. Avremo quindi, come risultato, livelli salariali, *effort*, profitti e guadagni molto più bassi di quelli che si sarebbero ottenuti nel caso in cui il datore di lavoro avesse pagato molto e il lavoratore

avesse prodotto molto, con reciproca soddisfazione. Questo in teoria... e in pratica? In pratica Fehr e Gächter mostrano che i datori di lavoro tendono ad offrire molto più del livello minimo e in questo modo riescono ad indurre i lavoratori a produrre un *effort* mediamente superiore rispetto al minimo teorico. I datori di lavoro si fidano e i lavoratori si dimostrano affidabili reciprocando il comportamento cooperativo dei primi, determinando, in questo modo, un risultato che porta un mutuo vantaggio per entrambe le parti. In un altro studio condotto da Fehr e List (2004) emerge in modo chiaro non solo la disponibilità dei soggetti alla fiducia e alla reciprocità ma anche la loro sensibilità alle intenzioni implicite nelle azioni. Nello studio vengono messe a confronto due situazioni nelle quali la cooperazione tra principale e agente può essere posta in essere, in un caso in maniera informale e nell'altro, attraverso la minaccia di una sanzione. I risultati mostrano che i livelli di cooperazione più elevati si ottengono nel caso in cui esista la possibilità di imporre una sanzione, ma a questa esplicitamente si decida di rinunciare per basare il rapporto sulla fiducia e sulla reciprocità. In questo caso le intenzioni fiduciose del principale suscitano l'affidabilità dell'agente in misura maggiore che nel caso in cui si decida di utilizzare la sanzione monetaria.

Fiducia e reciprocità stanno emergendo in questi ultimi anni come elementi imprescindibili nello studio dei comportamenti interpersonali. La socialità insita nelle più varie manifestazioni della vita umana ha creato una pressione culturale ed evolutiva che ha portato all'insorgenza di modi di comportamento, norme sociali e convenzioni che facilitano appunto il coordinamento e la cooperazione. Fiducia e reciprocità sono, tra queste norme, quelle sicuramente più pervasive ad ogni livello culturale e geografico e probabilmente le più efficaci. Si capisce quindi l'importanza anche per una teoria del comportamento organizzativo di inserire tali norme tra i principali principi esplicativi. Ma questo non basta, il meccanismo di funzionamento della fiducia e della reciprocità è tale che esse possano a ben vedere essere considerate come dei veri e propri "incentivi relazionali". Se l'incentivo è ciò che viene adoperato per *incènere*, per incitare, come l'etimologia latina indica, allora se il fatto di fidarmi di te ti "incita" ad essere più affidabile, allora la fiducia è un incentivo all'affidabilità; e siccome tale fiducia può manifestarsi solo all'intero di una relazione interpersonale, allora questo incentivo è di natura relazionale. Analogo discorso vale per la reciprocità. Se un mio gesto donativo, l'offrire un salario più elevato rispetto al minimo razionale, come nel caso dell'esperimento di Fehr e Gächter, "incita" i lavoratori ad aumentare il loro impegno oltre il minimo richiesto, allora anche tale azione donativa, attraverso il meccanismo della reciprocità, può considerarsi un incentivo relazionale. La considerazione di

una visione non-individualistica, propriamente “relazionale” dell'agente economico, mette in luce canali di comunicazione e anche di incentivazione, che non emergono nella visione restrittiva dell'*homo economicus*. Si danno in questo modo nuovi strumenti per la tecnica e la pratica organizzativa che possono rispettare e valorizzare quindi la natura relazione degli agenti sociali.

#### **4. Conclusioni: Implicazioni per la definizione delle relazioni all'interno delle organizzazioni.**

I risultati che molto brevemente abbiamo illustrato e le considerazioni sul funzionamento dei meccanismi intra-personali e inter-personali che abbiamo svolto mettono in luce implicazioni importanti circa il modo di progettare gli schemi di incentivi e di relazione all'interno delle organizzazioni. Orientarsi in maniera socialmente responsabile vuol dire non solo prendere in considerazione gli interessi degli *stakeholders* esterni dell'organizzazione, ma anche costruire al suo interno un ambiente capace di preservare e valorizzare tutte le risorse motivazionali e relazionali dei membri dell'organizzazione stessa. In quest'ottica appare tutto nuovo il discorso ampiamente dibattuto sulla *corporate culture* e sul “clima organizzativo”. Termini che in maniera, a volte un po' vaga, indicano proprio la capacità di un'organizzazione di promuovere comportamenti e valori consoni alla *mission* organizzativa e nel caso di una organizzazione che voglia essere anche socialmente responsabile, consoni ad un orientamento genuinamente sociale.

Lo studio dei meccanismi intra e inter-personali fornisce strumenti importanti a questo scopo. I sistemi di reclutamento e selezione, di remunerazione e di interazione tra i membri dell'organizzazione non potranno prescindere da alcuni risultati basilari:

- 1) i soggetti sono motivati sia da ragioni estrinseche che intrinseche;
- 2) le motivazioni intrinseche ed estrinseche possono essere in conflitto tra di loro;
- 3) gli incentivi possono agire sia come forma di controllo che come mezzo di riconoscimento.
- 4) il ricorso prevalente a ricompense e sanzioni materiali contingenti può determinare un'erosione delle motivazioni intrinseche ed esiti controproducenti;
- 5) gli agenti economici reciprocano, si fidano e sono affidabili molto più di quanto la teoria non suggerisca;
- 6) schemi di relazione aperti a scelte fiduciarie favoriscono risposte

- affidabili e reciprocanti;
- 7) la fiducia può essere per questo considerata un “incentivo relazionale”;
  - 8) motivazioni e relazioni sono fattori produttivi sui cui l'organizzazione può far conto e investire;
  - 9) la democraticità e la coerenza nei processi decisionali agiscono positivamente sull'autostima e sulle motivazioni intrinseche;

Questi elementi, sinteticamente discussi nelle pagine precedenti possono contribuire a comporre un quadro più realistico del comportamento organizzativo e a progettare ambienti di lavoro capaci di valorizzare le risorse morali e relazionali dei membri. Perché possa essere vissuto non solo come uno scambio mercantile ma una vera e propria occasione di crescita, direi meglio di “fioritura” umana e sociale. Questa, credo debba essere la principale finalità della responsabilità sociale all'interno dell'impresa.

## Bibliografia

1. Baker, G., Jensen, M. & Murphy, K., 1988. Compensation and Incentives Practice vs. Theory. *Journal of Finance*, 43, 593-616.
2. Becchetti, L., 2005. Il Libro verde sulla RSI. La sostenibilità economica delle scelte di responsabilità sociale da parte delle imprese. In Tarchi, P. (Ed.), *L'Etica del Profitto*. Roma, Città Nuova.
3. Bruni, L., Faillo, M., 2005. La complessità delle motivazioni umane in economia. In Sacconi, L., (Ed.), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*. Roma, Bancaria Editrice, pp.169-178.
4. Fehr, E. and Gächter, S., 1997. How effective are Trust- and Reciprocity-Based Incentives? In: A. Ben-Ner and L. Putterman (Eds.), *Economics, Values and Organizations*. Cambridge University Press, Cambridge.
5. Caselli, L., 2005. Etica, Economia e Impresa. In Tarchi, P. (Ed.), *L'Etica del Profitto*. Roma, Città Nuova.
6. Compagnoni, F., 2005. La responsabilità sociale dell'impresa e l'insegnamento della Chiesa. In Tarchi, P. (Ed.), *L'Etica del Profitto*. Roma, Città Nuova.

7. Dixit, A., 2005. Incentive Contracts for Faith-Based Organizations to Deliver Social Services. In Lahiri, S. & Pradip, M., *Economic Theory in a Changing World: Policy Modelling for Growth*. New Delhi: Oxford University Press.
8. Delfgaauw, J. & Dur, R., 2007. Signaling and screening of workers' motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62(4): 605-624.
9. Fehr, E., List J., 2004. The Hidden Costs and Returns of Incentives-Trust and Trustworthiness Among CEOs. *Journal of the European Economic Association* 2(5):743-771.
10. Foster, A. & Rosenzenweig, M., 1994. A Test for Moral Hazard in the Labor Market: Contractual Arrangements, Efficiency and Health. *Review of Economics and Statistics*, 76: 213-27.
11. Frey, Bruno S., 1997. *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Elgar, Cheltenham, UK.
12. Frey, B.S., Oberholzer-Gee F., 1997. The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out. *American Economic Review* 87, 746-755.
13. Gibbons, R., 1998. Incentives in Organisations. *Journal of Economic Perspectives* 12, 15-132.
14. Gneezy, U., Rustichini, A., 2000. A Fine is a Price. *Journal of Legal Studies* 29, 1-17.
15. Kahn, H. & Sherer, B. 1990. Contingent Pay and Managerial Performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43:107S-120S
16. Lazear, E., 2000. Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90:1347-1371.
17. Negri, V., 2005. Linee introduttive alla storia della responsabilità sociale dell'impresa. In Tarchi, P. (Ed.), *L'Etica del Profitto*. Roma, Città Nuova.
18. Nelson, J., 2006. *Economics for Humans*. Chicago: University of Chicago Press.
19. Paarsch, H. & Shearer, B. 1996. Fixed wage, Piece rates and Incentive effects: Statistical Evidence from Payroll Records. CIRANO Working Paper.
20. Pelligra, V., 2007. *I Paradossi della Fiducia. Scelte Razionali e Dinamiche Interpersonali*. Bologna: Il Mulino.
21. Predergast, C., 1999. The provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature* 37, 7-63.

22. Sacco, P.L. & Viviani, M., 2005. La responsabilità sociale d'impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano. Working Paper AICCON, n.11.
23. Sacconi, L., 2003. Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa. Il Ponte n. 10-11, pp. 154-193.