

# L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione

STEFANO ZAMAGNI\*

1. Gli anni 80 e 90 del secolo scorso sono quelli in cui, nei paesi dell'Occidente avanzato, esplose la problematica della responsabilità sociale dell'impresa (RSI). Quali le ragioni di un fenomeno che non era stato previsto neppure dagli studiosi più attenti? Ne indico qui tre, quelle che a me paiono più afferenti. Prima, però, ritengo opportuno chiarire che la RSI è cosa sostanzialmente diversa sia dalla più antica *sponsorship* d'impresa sia dalla *corporate philanthropy* di più recente comparsa. Relativamente a quest'ultima, l'idea è che mondo *for profit* e mondo *non profit* siglino un'alleanza collaborativa affinché del *venture capital* possano beneficiare anche le organizzazioni *non profit* (Austin, 2000). Un'impresa può ben impegnarsi in attività di sponsorizzazione o addirittura di filantropia d'impresa e ciononostante non essere socialmente responsabile. Il fatto è che, mentre la logica della filantropia d'impresa è quella della concessione oppure della compassione, la RSI poggia sul principio della pari dignità di tutti i soggetti coinvolti nell'attività aziendale ai fini della costruzione e realizzazione del progetto imprenditoriale.

Per dirla in altro modo, si può osservare che, da sempre, il mondo degli affari sa che assicurare ai lavoratori migliori condizioni di vita significa stimolare in essi il senso di lealtà e di attaccamento al destino dell'impresa e quindi più elevati livelli di produttività. Lo stesso dicasi per quanto concerne l'attenzione alle altre classi di *stakeholders*. Si pensi, per fare solo un paio di esempi, alla vicenda imprenditoriale di W. Ratenau, il fondatore della AEG, e a quella, ancora più esemplare, di Adriano Olivetti. Lo stesso Henry Ford in un'intervista del 1919 dichiarava: "Un'impresa che fa null'altro che soldi è un'impresa veramente modesta". La novità costituita dalla RSI non è dunque nel grado di altruismo o nell'apertura mentale del responsabile d'impresa, ma nel *modo* in cui la conduzione degli affari viene portata avanti – un modo che rifiuta il paternalismo, sia pure illuminato – e soprattutto nella circostanza che l'impresa viene chiamata a dover dare conto del proprio operato. Come si vedrà, è proprio quest'ultimo l'elemento di più dirompente novità della RSI. Il "social commitment", cioè l'impegno sociale dell'impresa, non è invece un tratto distintivo della RSI, perché c'è sempre stato, anche se poco praticato.

Ciò precisato, torno alla domanda posta in apertura di saggio. Una prima ragione ci viene suggerita da una constatazione per così dire estemporanea. E' un fatto, ormai ampiamente noto, che l'ultimo quarto di secolo ha conosciuto una vera e propria fioritura di quelle organizzazioni della società civile che si è soliti indicare con l'espressione di terzo settore o di enti non profit. (Può essere d'interesse sapere che la "International Society for Third Sector Research", nel congresso di Dublino del 2000, ha provveduto ad unificare le espressioni "enti non profit", "terzo settore", "organizzazioni non governative", "fondazioni", e altre

---

\* Università degli Studi di Bologna.

ancora in un'unica espressione: organizzazioni della società civile, OSC).

Per cogliere il nesso tra i due fenomeni è sufficiente considerare che la filosofia e le pratiche della RSI, quali oggi vengono intese, sono consustanziali al *modus agendi* delle organizzazioni della società civile, le quali fin dal loro costituirsi hanno realizzato – magari senza rendersene conto – quanto oggi viene richiesto all'impresa in quanto tale. Ebbene, quel che è accaduto è che la logica di azione del non profit è penetrata, contaminandola gradualmente, dentro la logica di azione dell'impresa profit. La quale ha scoperto – si fa per dire – che si può essere efficienti e si può generare valore anche se la funzione obiettivo che si cerca di massimizzare include, tra i suoi argomenti, oltre al profitto, altre variabili riferite a finalità di interesse collettivo. Ma quel che più rileva è che l'espansione e proliferazione delle OSC è valsa a convincere, anche i più dubbiosi, che efficienza ed efficacia possono procedere di pari passo; anzi che l'impresa riesce tanto più agevolmente a restare a lungo sul mercato quanto più riesce ad assecondare obiettivi plurimi, non limitati al solo obiettivo del profitto. Non deve allora sorprendere se sia il lessico sia le categorie di pensiero su cui si regge la RSI siano state mutate, sostanzialmente pari pari, dall'esperienza maturata dalle OSC. Basti pensare a quello strumento di comunicazione e di *governance* interna che è il bilancio sociale, uno strumento ideato e ben noto all'interno del mondo non profit.

Alla luce di quanto precede si può cogliere la infondatezza teorica della celebre (e icastica) affermazione di M. Friedman: “Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti... Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo – producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile” (Friedman, 1962: 133). Se Friedman avesse ragione si dovrebbe concludere che le imprese sociali e le imprese civili, in quanto non mirano ad aumentare i loro profitti, non potrebbero considerarsi socialmente responsabili. Bel paradosso, davvero! Perché delle due, l'una: o si nega che quelle sociali siano imprese vere e proprie e allora la definizione di Friedman di ciò che è socialmente responsabile resta in piedi; oppure si ammette la natura imprenditoriale dell'impresa sociale (si pensi ad una cooperativa, ad esempio) ed allora quella definizione cade.

2. Una seconda ragione dell'insorgenza, nel corso degli ultimi vent'anni, della problematica di RSI ha a che vedere con una delle conseguenze più rilevanti della globalizzazione: la perdita del radicamento spaziale. In breve, si tratta di questo. Si pensi al fenomeno della destrutturazione dell'attività produttiva e, più specificamente, della delocalizzazione delle imprese. Una bella metafora di Peter Drucker rende bene l'idea. Le imprese dell'epoca fordista – scrive il nostro – erano come le piramidi d'Egitto, strutture ben piantate su un territorio con il quale sviluppavano relazioni di natura non solo economica, ma anche sociale e culturale. Le imprese di oggi, invece, sono come le tende del deserto che un giorno possono essere piantate in un luogo e il giorno dopo in un altro. Quale il significato di tale fatto ai fini del nostro discorso? Quello di segnalare che va progressivamente diminuendo la corrispondenza stretta tra territorio e impresa, una corrispondenza che veniva alimentata da controlli informali e da forme di mutuo aiuto. L'imprenditore che si fosse “comportato male” si trovava a dover rispondere, in quale forma, alla “sua gente”, la quale rappresentava anche, in non pochi casi, il

mercato di sbocco dei suoi prodotti. In contesti del genere, la responsabilità sociale dell'impresa era, per così dire, *in re ipsa*: è forse per questo che non se ne parlava affatto.

Oggi, in tempi in cui i mercati di riferimento dell'impresa vanno diventando sempre più globali, può accadere – come le cronache puntualmente confermano – che produrre profitto non equivale, necessariamente, a produrre benessere diffuso. Con il che, la tradizionale logica di legittimazione dell'impresa, secondo la quale la generazione di profitto era, *ipso facto*, fonte di benefici sociali, cessa di essere credibile e dunque creduta. Di qui la richiesta implicita, che sale con insistenza dalla società, che le imprese rivelino all'esterno, avvalendosi dei tanti strumenti a loro disposizione – il bilancio sociale; il bilancio ambientale; il *cause-related marketing*; la comunicazione mediatica pubblicitaria e non – il modo specifico in cui si esprime la loro responsabilità nei confronti di tutti gli *stakeholders* e non solamente degli *shareholders*. In un libro, divenuto in breve celebre negli USA, A. Dunlap (1996) ha scritto: “L'impresa appartiene alle persone che investono in essa; non ai dipendenti, ai fornitori e neppure al luogo in cui è situata” (p. 199). Si osservi la profonda asimmetria tra i soggetti indicati nel passaggio riportato. Tra gli *stakeholders* dell'impresa solo gli investitori, cioè gli azionisti, non sono legati allo spazio – possono comprare e vendere ovunque senza vincolo alcuno in questa epoca di globalizzazione. Tutti gli altri portatori di interessi non possono liberarsi dai vincoli imposti dai processi di localizzazione. È la mobilità acquisita dagli investitori a generare una netta divaricazione tra potere economico e obblighi sociali, una separazione senza precedenti nella storia, quando anche i “ricchi” non potevano sottrarsi ai condizionamenti territoriali. È come se il capitale, oggi, avesse acquisito una nuova libertà: quella di non ritenersi responsabile nei confronti dei luoghi in cui è presente, né di preoccuparsi delle conseguenze associate al suo modo di funzionare.

Alla luce di ciò, riusciamo ad afferrare il senso dell'iniziativa recente della Commissione Europea che, con il Libro Verde sulla RSI, approvato nel luglio 2001, ha inteso predisporre linee-guida per giungere, in tempi rapidi, ad una sorta di codice di condotta per le imprese europee, un codice che, valorizzando i legami di reciprocità tra impresa e società, favorisca la coevoluzione armonica di entrambe. Il Libro Verde definisce la RSI come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”, conseguite con iniziative volontarie che vedono la partecipazione di tutti gli *stakeholders*. Come si nota, la RSI non si limita al solo rispetto delle leggi o delle norme sociali di comportamento, ma si spinge fino ad includere sia il capitale umano sia il capitale sociale. (Si osservi che il Libro Verde era stato preceduto da una delibera, presa in occasione del summit di Lisbona nella primavera del 2000, con la quale i capi di stato e di governo europei avevano indicato nella promozione e nella diffusione della RSI un importante fattore per un'Europa più dinamica, competitiva e coesa).

Può essere d'interesse ricordare una data, in un certo senso, storica. Il 4 Febbraio 2002, al World Economic Forum di New York, 36 presidenti, amministratori delegati e alti dirigenti di multinazionali operanti nei settori dell'industria, del consumo e della finanza, hanno firmato un documento dal titolo rivelatore: “The leadership challenge for CEO and boards” (“La sfida della leadership per

amministratori delegati e consiglieri di amministrazione”). I firmatari si impegnano a porre al centro della loro attività di uomini di affari non più la crescita del profitto, ma “l’attenzione al sociale e alla minimizzazione di ogni impatto negativo sulla popolazione e sull’ambiente”. Il documento si chiude con l’affermazione: “I leader di ogni paese, settore e livello devono lavorare insieme per lo sviluppo sostenibile e assicurare che i benefici della globalizzazione si distribuiscano equamente”. Di fronte a dichiarazioni del genere, fatte proprie dai responsabili di imprese come la Coca-Cola, Mc Donald’s, Edf, Siemens, Renault, Deutsche Bank, Ubs ecc., la cosa importante non è chiedersi se le promesse saranno mantenute o meno o se il patto sottoscritto verrà onorato o meno, quanto piuttosto il prendere atto della cosa in sé. Si tratta di qualcosa di veramente eccezionale: ai capitalisti del XXI secolo non basta essere “bravi” negli affari; devono sentirsi accettati dalla società civile, nazionale o transazionale a seconda dei casi. Quanto a dire che all’impresa viene oggi chiesto ciò che un tempo sarebbe stato considerato impossibile chiederle: giustificarci!

3. Infine, di una terza ragione occorre dire per comprendere l’interesse crescente, all’interno dello stesso mondo dell’impresa, nei confronti della RSI (Zamagni, 2003). Essa ha a che vedere con una vera e propria novità emergente di questa epoca di sviluppo: la responsabilità sociale del consumatore-cittadino. Si tratta del fatto che la figura, ormai superata, del consumatore come ricettore passivo delle proposte che gli vengono dal lato della produzione, va cedendo il passo ad un soggetto che vuole bensì consumare, ma in modo critico. Ciò significa che con le sue decisioni di acquisto e, più in generale, con i suoi comportamenti, il consumatore intende contribuire a “costruire” l’offerta di quei beni e servizi di cui fa domanda sul mercato. Non gli basta più il celebrato rapporto qualità-prezzo; vuole sapere *come* quel certo bene è stato prodotto *e se* nel corso della sua produzione l’impresa ha violato, poniamo, i diritti fondamentali della persona che lavora oppure ha inquinato l’ambiente in modo inaccettabile, e così via.

Si prenda il caso, ormai paradigmatico, della multinazionale Nike. Dopo che alcune associazioni di consumatori avevano denunciato lo scandalo del lavoro minorile mal pagato in India e Pakistan, il titolo Nike precipitò dai circa 66 dollari dell’agosto 1997 ai 39 dollari del gennaio 1998, e ciò in conseguenza di una ben orchestrata campagna di boicottaggio. (Esperienze analoghe sono capitate alla Reebok e alla Nestlé. Inoltre, come non ricordare quel che accadde alle imprese che producevano il napalm durante la guerra in Vietnam o a quelle che nel corso degli anni sessanta e settanta sostenevano l’Apartheid in Sudafrica?). Ma v’è di più. Recenti indagini di mercato hanno evidenziato come l’80% dei consumatori europei si dichiara propenso a favorire lo sviluppo di imprese impegnate, in qualche modo e in qualche misura, nel sociale. E il 72% dei consumatori italiani intervistati ha dichiarato che sarebbero propensi a pagare un prezzo più elevato per i beni che acquistano se avessero certezza (e garanzie) che le imprese in gioco si sottopongono alla certificazione sociale (del tipo Social accountability, SA 8000) oppure si impegnano in iniziative socialmente rilevanti. (SA8000 è un sistema di responsabilità sociale predisposto, nell’ottobre 1997, dal CEPAA – Council on Economic Priorities Accreditation Agency – un ente non profit americano che, nel 2001, si è trasformato in SAI - Social Accountability International. Il sistema

SA8000 viene liberamente scelto dalle imprese per segnalare ai consumatori socialmente responsabili che i propri prodotti sono stati ottenuti rispettando tutta una serie di parametri riguardanti le condizioni di lavoro e di rispetto dei diritti fondamentali. In pratica, si tratta di parametri che “misurano” l’eticità dell’intero ciclo produttivo).

D’altro canto, il boom dei fondi etici e della cosiddetta finanza etica conferma appieno quei dati statistici. In buona sostanza, la tendenza in atto sembra confermare l’intuizione di J.S. Mill – uno dei massimi punti di riferimento del pensiero liberale – quando, intorno alla metà dell’ottocento, aveva formulato il principio della sovranità del consumatore. (Il principio afferma che il consumatore è sovrano quando, disponendo liberamente del proprio potere d’acquisto, è in grado di orientare, secondo il suo sistema di valori, i soggetti di offerta sia sui modi di realizzare i processi produttivi sia sulla composizione dell’insieme di beni da produrre). Solo che allora i tempi non erano ancora maturi perché questa sovranità potesse venire esercitata nel concreto. Oggi la situazione sta rapidamente mutando sotto i nostri occhi: è percepibile il passaggio dalla figura del consumatore-cliente a quella del consumatore-cittadino. Vediamone le differenze salienti.

Il consumatore-cliente non progetta, ma soprattutto non cerca di interagire con i soggetti di offerta. Questi è, in buona sostanza, un agente che, dotato di potere d’acquisto, si preoccupa di compiere la scelta razionale, di scegliere cioè l’opzione migliore tra tutte quelle che altri hanno deciso di portare sul mercato. Il consumatore-cliente solo in apparenza è libero di scegliere. Lo è certamente, nel senso debole, di poter scegliere in base alle sue preferenze, ma queste, sono massimamente manipolabili. Infatti, la domanda di beni di consumo è, fondamentalmente, una domanda derivata dalla domanda di benessere, cioè da qualcosa che dipende dalla percezione soggettiva del soggetto. Come è noto, su tale percezione soggettiva influiscono non solamente le familiari variabili economiche (prezzi, redditi, patrimoni), ma anche, e forse soprattutto, sia “l’effetto disponibilità” – le variazioni dell’offerta inducono, almeno per una certa misura, variazioni della domanda – sia “l’effetto insieme di scelta” – le opportunità di accesso condizionano le preferenze del consumatore-cliente, proprio come la parabola “dell’uva acerba” e la teoria della dissonanza cognitiva insegnano.

Ecco perché la libertà di scelta di cui può godere il consumatore-cliente è in realtà alquanto modesta: questi si limita a scegliere il meglio “di ciò che passa il convento”. Questo modo di pensare alla figura del consumatore ci porta a vedere nel consumo essenzialmente un problema di domanda aggregata. Dal momento che il sistema ha bisogno di dispositivi a presidio di una elevata domanda stabile nel tempo, nulla di meglio di un consumatore standard che assicuri alti livelli di consumo turistico e bassa variabilità nel tempo dello stesso.

Affatto diversa la figura del consumatore-cittadino. Questi è un soggetto che non si limita a consumare i servizi che preferisce, ma “pretende” di concorrere a definire e talvolta a produrre, congiuntamente ai vari soggetti di offerta, quello di cui ha bisogno. In vista di ciò, il consumatore-cittadino sfrutta le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, in particolare dalle reti di comunicazione, per realizzare forme di aggregazione della domanda capaci di raggiungere una scala economica soddisfacente in grado di interagire con l’offerta. Questo significa riconoscere la capacità in capo ai consumatori, adeguatamente autoorganizzati, di diven-

tare partner attivi nel processo di programmazione e nella adozione delle conseguenti scelte strategiche. Al tempo stesso, i soggetti che si collocano sul lato dell'offerta, e che afferrano il significato profondo del nuovo consumo, hanno tutto il vantaggio a rinunciare all'onerosa e rischiosa prerogativa di progettare e imporre il senso delle iniziative altrui, per diventare piuttosto suggeritori, consulenti, organizzatori di idee e progetti.

Giova osservare che l'autonomia del consumatore-cittadino e la sua centralità non nascono dalla "resa" dei soggetti di offerta, ma dalla capacità di questi ultimi di comprendere che a nulla giova ostacolare o non tener conto della positività del primo. A ben considerare, si tratta di comprendere che siamo oggi di fronte ad un passaggio d'epoca, quello dalla libertà di scelta come potere di autodeterminazione – secondo cui la libertà è valutata per ciò che essa ci consente di fare e di ottenere – alla libertà di scelta come potere di autorealizzazione, come potere cioè di scegliere non solo il mezzo migliore per un dato fine, ma anche il fine stesso.

In definitiva, sarebbe illusorio pensare oggi al consumo come mera cinghia di trasmissione del settore della produzione, o come occasione per migliorare la bilancia valutaria di un paese o la produzione di reddito di una determinata regione. Se l'obiettivo da perseguire è quello di come giungere ad un ordine sociale soddisfacente per società post-moderne come sono ormai le nostre, allora anche il consumo non può non essere un fattore di civilizzazione, evolvendo verso forme culturalmente sempre più ricche.

4. Se le ragioni sopra illustrate dell'interesse, oggi diffuso e crescente, nei confronti delle RSI colgono nel segno, come darsi conto del *fin de non recevoir* da parte di ancora non pochi addetti ai lavori relativamente all'idea stessa di responsabilità sociale? In particolare, perché è ancora così radicato il convincimento in base al quale tra impresa e responsabilità sociale vi sarebbe una radicale inconciliabilità? Una risposta, superficiale e dunque non convincente, è quella di chi invoca l'opportunismo: il mondo degli affari avrebbe scoperto che, nelle condizioni odierne, il comportamento etico risulta economicamente vantaggioso. ("Good ethics is good business", come si sente dire sempre più spesso). Con il che l'adozione da parte delle imprese di codici di autoregolamentazione o delle varie pratiche della RSI – dal bilancio sociale alla certificazione SA 8000 e così via – avrebbe un significato meramente strumentale e perciò effimero. Non si vuol certo negare che ci sia del vero nelle denunce degli scettici, più o meno radicali. Basterebbe pensare ai casi recenti di Enron e WorldCom, imprese che pubblicavano i loro bilanci sociali, regolarmente certificati e ampiamente lodati dal pubblico. Nel bilancio sociale 2000 di Enron si leggeva: "Noi vogliamo lavorare per promuovere il rispetto reciproco con le comunità e i portatori di interessi che sono toccati dalle nostre attività: noi trattiamo gli altri come vorremmo essere trattati noi stessi". (sic!). Ma non è possibile offrire ad un interrogativo di natura teorica una risposta meramente fattuale. Ritengo, invece, pertinente e plausibile la seguente argomentazione (più ampiamente sviluppata in Bruni, Zamagni).

Oggi si stanno confrontando, e in certi casi scontrando, due visioni nel modo di concepire quale debba essere il rapporto tra la sfera economica (che possiamo sinteticamente, e con accezione ampia del termine, chiamare mercato) e la sfera del sociale (o della solidarietà).

Da una parte vi sono coloro che vedono nell'estensione dei mercati e della logica dell'efficienza la soluzione a tutti i mali sociali; dall'altra chi invece vede l'avanzare dei mercati come una minaccia per la vita civile, e quindi li combatte e si protegge da essi. La prima visione, considera l'impresa come un ente "a-sociale". Per questa concezione, che si rifà ad alcune tradizioni e interpretazioni più o meno distorte dell'ideologia liberale, il sociale è nettamente *distinto* dalla meccanica del mercato, che si presenta come un'istituzione eticamente e socialmente neutrale. Al mercato è richiesta l'efficienza e quindi la creazione di ricchezza, l'allargamento della "torta". La solidarietà, invece, inizia proprio laddove finisce il mercato, fornendo criteri dell'azione politica per la suddivisione della torta e l'assegnazione delle "fette" agli individui, o alternativamente, la solidarietà interviene in quelle pieghe della società non ancora raggiunte dal mercato. In questa visione, o ideologia, i mercati operano sempre e comunque per il bene comune, sono la più alta forma di società civile, e qualunque intervento, fosse anche per scopi solidali (vedi la Tobin Tax), è visto come intralcio e dunque dannoso e immorale.

Agli antipodi di questa visione troviamo l'altro approccio, che vede l'impresa come essenzialmente anti-sociale. Questa concezione, che ha tra i suoi teorici più celebri autori come K. Marx e K. Polanyi, e come espressione oggi più visibile alcune delle componenti del "popolo di Seattle", si caratterizza invece per concepire il mercato come luogo dello sfruttamento e della sopraffazione del forte sul debole. La società minacciata dai mercati, e l'avanzamento di questi ultimi verrebbe interpretato come "desertificazione della società", per usare la celebre frase di Polanyi. Da qui l'appello rivolto alla società civile a "proteggere la società" dal mercato, con l'argomento che i rapporti veramente umani (come l'amicizia, la fiducia, il dono, la reciprocità non strumentale, l'amore, ecc.), risulterebbero erosi dalla logica di mercato. Questa visione, che pure coglie alcune dinamiche dei mercati reali, tende a vedere l'economico e il mercato come di per sé disumanizzanti, come meccanismi distruttori di quel "capitale sociale" indispensabile per ogni convivenza autenticamente umana oltre che per ogni progresso economico.

È da questa polarità di visioni che sono discese, a livello politico, le due concezioni, ancor'oggi prevalenti, circa il modo di concepire il ruolo del mercato nella nostra società. Da un lato, quella del mercato come mezzo per risolvere il problema politico, una concezione pienamente in sintonia con lo spirito, anche se non sempre con la prassi, del liberalismo classico. Dall'altro lato, quella del mercato come "male necessario", di una istituzione cioè di cui non si può fare a meno, ma pur sempre "male" da cui guardarsi, e dunque da tenere sotto controllo ad opera dello Stato.

La visione del rapporto mercato-società tipica dell'economia civile, che, affonda le sue radici nel pensiero classico e soprattutto nell'Umanesimo civile, si colloca invece in una prospettiva radicalmente diversa rispetto a queste due visioni ancor'oggi dominanti. L'idea centrale, è una concezione che guarda all'esperienza della socialità umana e della reciprocità *all'interno* di una normale vita economica, né a lato, né prima, né dopo. Essa ci dice che i principi "altri" dal profitto e dallo scambio strumentale possono – se si vuole – trovare posto *dentro* l'attività economica. In tal modo si supera certamente la prima visione che – come si è detto – vede l'economico (i mercati) come luogo eticamente neutrale basato unicamente

sul principio dello scambio di equivalenti. Infatti, è il momento economico stesso che, in base alla presenza o assenza di questi altri principi, diventa civile o in-civile.

Ma si va oltre anche l'altra concezione che vede il dono e la reciprocità appannaggio di altri momenti o sfere della vita civile, una visione questa che non è più sostenibile. E ciò per almeno due ragioni essenziali.

In primo luogo, nella stagione della globalizzazione la logica dei “due tempi” (prima le imprese producono, e poi lo Stato si occupa del sociale), non funziona più, perché è venuto meno l'elemento base di quella logica, e cioè il nesso stretto tra ricchezza e territorio, su cui il sistema del welfare era stato pensato in Occidente, e in Europa in modo particolare. Oggi questo meccanismo si è incrinato, sotto l'incedere della globalizzazione dei mercati. In altro modo, mentre durante la fase storica del fordismo il punto di vista “nazionale” era capace di conciliare gli interessi dello Stato, delle imprese e dei cittadini (“ciò che è bene per la Ford è bene per il paese” – si poteva dire negli USA agli inizi del novecento), oggi tale coincidenza di obiettivi va scomparendo. L'interesse dello Stato a conservare la sua quota di sovranità sul territorio non coincide necessariamente con l'interesse delle imprese a muoversi liberamente nei mercati internazionali alla ricerca di migliori opportunità di profitto, né con l'interesse dei cittadini ad ottenere qualità migliori dei prodotti che domandano e ad ottenenere più ampi spazi di autogoverno del territorio. Ecco perché se ci ostiniamo a pensare che la redistribuzione debba essere compito esclusivo dello Stato e che essa debba intervenire *post-factum*, assisteremo inerti, e ipocritamente sconsolati, all'aumento dell'ineguaglianza. Occorre invece intervenire anche sul momento della produzione della ricchezza. Agire sulla sola redistribuzione è, nelle condizioni attuali, troppo tardi. All'impresa è dunque chiesto di diventare “sociale” nella normalità della sua attività economica.

Secondariamente, c'è il cosiddetto “effetto spiazzamento”. Se il mercato, e più in generale l'economia, resta solo scambio strumentale, si entra dentro uno dei paradossi più preoccupanti di oggi. La “moneta cattiva scaccia la buona”: è una delle più antiche leggi dell'economia (applicata alle monete). È questo un meccanismo che ha un'applicazione più vasta, e agisce, ad esempio, tutte le volte in cui motivazioni intrinseche (come il dono) si confrontano con motivazione estrinseche (quali il guadagno monetario): le cattive motivazioni scacciano alla lunga le buone. Lo scambio basato solo sui prezzi, solo sul contratto, scaccia altre forme di rapporti umani: se sono pagato per sorridere lo farò meno gratis. Così il mercato – se è solo questo – sviluppandosi mina i presupposti del suo stesso esistere (cioè la fiducia e la propensione a cooperare).

Consideriamo, per esempio, cosa accadrebbe se il mercato venisse pensato come luogo economico in cui gli individui sono motivati all'azione dal *solo* interesse proprio e nel quale non possono trovare spazio comportamenti di tipo diverso, ispirati ad altri valori. Detto in altro modo, se l'istituzione mercato, per funzionare, dovesse necessariamente fare propria, in modo esclusivo, la norma hobbesiana, duplice sarebbe la conseguenza che dovremmo attenderci. Per un verso, l'efficienza diverrebbe l'unico giudizio di valore che il mercato sarebbe in grado di sopportare. Infatti, se l'unica motivazione che induce gli individui ad operare nel mercato fosse la ricerca del massimo risultato (utilità o profitto che fosse), non si

potrebbe certo pretendere che gli agenti non considerassero il raggio, l'opportunismo, lo sfruttamento come opzioni possibili. Ma è evidente che quanto più quel presupposto si diffonde tra gli agenti, fino a diventare *habitus* culturale, tanto più costoro saranno indotti a comportarsi secondo quel canone. Per l'altro verso, se il mercato è istituzione intrinsecamente ingiusta, che non è in grado di soddisfare gli autentici bisogni umani, che tende inesorabilmente a mercificare ogni relazione interpersonale allora allo Stato oppure alla società civile, a seconda delle preferenze, spetterebbe il compito di rimettere le cose a posto sotto il profilo etico, ponendo divieti e controlli l'uno oppure creando spazi di azione alternativi, l'altra. Ma una stessa persona che vivesse – e non potrebbe non farlo – in tutte e tre le sfere sociali come farebbe, senza correre il rischio di divenire schizofrenica, a comportarsi secondo codici simbolici e canoni di azione così profondamente antagonisti?

5. L'interrogativo che a questo punto spontaneamente sorge è: nel contesto di economie di mercato quali sono quelle che *oggi* conosciamo, è possibile che organizzazioni il cui *modus operandi* è fondato sui principi della RSI riescano a durare nel tempo? Conosciamo la risposta di coloro che si riconoscono nella linea di pensiero Polanyi - Hirschman - Hirsch - Hollis, per citare solamente gli autori più rappresentativi. L'idea centrale di costoro è che gli agenti economici, intervenendo sul mercato retto dal principio dello scambio di equivalenti, sono indotti ad adottare modi di deliberazione esclusivamente autointeressati. Con l'andar del tempo, essi tenderanno a trasferire questi modi ad altri ambiti sociali, anche a quelli in cui il conseguimento dell'interesse pubblico esigerebbe l'adozione di atti virtuosi. (Virtuoso è l'atto che non semplicemente è nell'interesse pubblico, ma che è compiuto *perché* è nell'interesse pubblico). È questa la tesi del contagio, così cara a Polanyi: "il mercato avanza sulla desertificazione della società", come già abbiamo scritto.

In parte diversa, ma convergente nella conclusione, la posizione di Hirschman (1982), secondo cui la virtù, essendo un atto buono ripetuto tante volte, e il cui valore aumenta con l'uso (diremmo con il linguaggio dell'economia, che ha una "utilità marginale crescente"), come insegnava Aristotele, dipende dalle abitudini acquisite da un individuo. Ne deriva che una società nella quale vengono privilegiate istituzioni, economiche e non, che tendono ad economizzare l'uso delle virtù da parte dei cittadini, è una società che, non solo vedrà decumularsi il suo patrimonio di virtù, ma troverà difficile ricostituirlo. Ciò in quanto le virtù, al pari dei muscoli, si atrofizzano con il disuso. Brennan e Hamlin (1995) parlano, a tale proposito, di tesi del "muscolo morale": l'economia nell'uso delle virtù spiazza la possibilità di produrre virtù. E dunque quanto più ci si affida a istituzioni il cui funzionamento è legato al principio dello scambio di equivalenti, tanto più i tratti culturali e le norme sociali di comportamento della società saranno congruenti a quel principio.

Analoga, anche se più sofisticata, la conclusione cui giunge Martin Hollis (1998) con il suo "paradosso della fiducia": "Più forte è il legame della fiducia più una società può progredire; più essa progredisce più i suoi membri diventano razionali e perciò più strumentali nel rappresentarsi tra loro. Più strumentali essi sono, meno diventano capaci di dare e ricevere fiducia. Così lo sviluppo della

società erode il legame che la rende possibile e di cui ha continuamente bisogno”. (p.23).

Come si comprende, se avessero ragione questi autori, ben poche sarebbero le speranze di poter dare una risposta positiva all’interrogativo sopra posto. Ma, per fortuna, la situazione non è così disperata come potrebbe apparire a prima vista. In primo luogo, l’argomento che regge la linea di pensiero qui in discussione sarebbe accettabile se si potesse dimostrare che esiste un nesso causale tra disposizioni e istituzioni che risparmiano le virtù, un nesso in forza del quale si potesse arrivare a sostenere che, operando sul mercato capitalistico, gli agenti arrivano, col tempo, ad acquisire per contagio una divisa individualistica (autointeresse più razionalità strumentale). Ora, a prescindere dalla circostanza che una tale dimostrazione non è mai stata prodotta, il fatto è che persone con disposizioni virtuose, agendo in contesti istituzionali in cui le regole del gioco presuppongono il solo comportamento autointeressato (e razionale), tendono ad ottenere risultati superiori rispetto ai soggetti mossi da disposizioni egocentriche. Un esempio, per tutti: si pensi alle situazioni descritte dal “dilemma del prigioniero”. Giocato da soggetti non virtuosi – nel senso sopra specificato – l’equilibrio cui essi arrivano è una soluzione subottimale. Il punto è che l’agente virtuoso che opera in un mercato che si regge sul solo principio dello scambio di equivalenti “fiorisce”, perché fa ciò che il mercato premia e valorizza, anche se il motivo per cui lo fa non è il conseguimento del premio. Come scrivono Brennan e Hamlin (1995), il premio rafforza la disposizione interiore, perché rende meno “costoso” l’esercizio della virtù.

In secondo luogo, la tesi di Polanyi e degli altri studiosi esige, per essere valida, che le disposizioni virtuose conseguano ai comportamenti, mentre è vero esattamente il contrario. D’altro canto, se quella tesi fosse vera, non si riuscirebbe a spiegare perché, nelle condizioni storiche attuali caratterizzate dalla dominanza di istituzioni che “economizzano la virtù”, si assiste ad una fioritura delle organizzazioni di terzo settore, mai registrata in precedenza. Questo accade perché la natura di ciò che induce l’attore a scegliere di comportarsi in modo virtuoso è rilevante: che un soggetto si comporti in modo virtuoso per paura della sanzione (legale o sociale che sia) oppure perché tale comportamento scaturisce dalle proprie motivazioni intrinseche fa differenza e tanta. In questi casi, non è applicabile il metodo delle “preferenze rivelate”, secondo cui l’osservazione della scelta del soggetto consente di inferire le sue preferenze. Ad esempio, l’osservazione di un comportamento onesto da parte di un soggetto non ci autorizza ad inferire che questi ha una preferenza per l’onestà. Potrebbe trattarsi della paura di incorrere nella riprovazione sociale oppure nelle maglie della giustizia. È però vero che se, in un determinato contesto di interazione sociale, il comportamento onesto emerge come strategia migliore (o ottimale), gli agenti saranno indotti, più facilmente, a comportarsi onestamente ed allora accadrà che anche coloro che all’inizio erano mossi da disposizioni puramente opportuniste, dopo un certo numero di esperienze, potrebbero scegliere di adottare disposizioni virtuose. Non si dimentichi, infatti, che gli individui razionali scelgono le loro disposizioni, come A. Sen (2001) ha convincentemente argomentato nel suo saggio “La ragione prima dell’identità”.

Il punto allora è che in un contesto come l’attuale, cosa può rendere manifesta la possibilità di un agire virtuoso – nel senso delle virtù civiche – capace di generare risultati ottimali, così che possa scattare quel meccanismo di scelta delle dispo-

sizioni di cui si è appena detto, sono le pratiche della RSI.

Emerge spontanea l'obiezione: perché mai agenti autointeressati dovrebbero farsi contagiare da agenti virtuosi e non viceversa, come quasi ovunque si vede scritto? La domanda è certamente pertinente, ma non così robusta, come potrebbe sembrare a tutta prima. Il fatto è – come argomenta Schlicht (2003) – che il coordinamento delle decisioni all'interno di una organizzazione d'impresa non avviene sulla base del meccanismo dei prezzi. Con l'eccezione degli incentivi – di cui diremo tra breve – assai raramente si usano i prezzi, dentro l'impresa, per coordinare la divisione del lavoro. Non risponde dunque a realtà l'assunto di partenza della celebre teoria principale-agente, secondo cui i modi di controllo nei mercati e nelle imprese sono identici. (Si ricordi che la teoria dell'impresa storicamente nasce davanti al fallimento del contratto nelle organizzazioni). È riduttiva e non plausibile l'affermazione di Holmstron (1982) – esponente di tale teoria – secondo cui l'impresa non sarebbe altro che un “mercato specializzato”. È vero piuttosto che l'impresa si serve di strutture normative per assicurarsi il coordinamento interno delle decisioni. Ora, le norme di impresa hanno effetti sul comportamento delle persone che in essa lavorano e, alla lunga, sulle loro mappe cognitive oltre che sul loro carattere – effetti certamente più incidenti di quelli generati dalle norme del mercato, cioè dai prezzi e dai contratti. Per convincersene, basti considerare che la più parte delle interazioni sociali avvengono non nel mercato ma all'interno di organizzazioni. Si ponga, infatti, a confronto il tempo speso a fare acquisti e quello speso sul luogo di lavoro.

Qual è la norma centrale attorno alla quale ruota l'organizzazione d'impresa? L'equità. Vediamo di afferrarne le ragioni. A causa dei pervasivi e crescenti fenomeni di asimmetria informativa e di incompletezza contrattuale, l'organizzazione interna d'impresa pone al management sfide affatto nuove rispetto a quelle dell'epoca fordista. Come evitare che comportamenti opportunistici del tipo *free-riding* e *shirking* (letteralmente: “scroccone” e “imboscato”, rispettivamente) raggiungano la soglia al di sopra della quale viene messa a repentaglio la vitalità dell'impresa? La letteratura “ortodossa” – quella, che si rifà alla teoria principale-agente – risponde: con l'adozione di appositi schemi di incentivo, il manager cercherà di estrarre da ciascuno dei collaboratori o dipendenti lo sforzo (*effort*) ottimale, così da perseguire, nel modo desiderato, gli obiettivi prefissati. Ora, anche a prescindere dalla circostanza che gli incentivi rappresentano pur sempre un elemento di costo, a volte ragguardevole, resta il fatto che, come l'ampia evidenza in materia documenta, gli schemi di incentivo adottati dal principale tendono a produrre uno spiazzamento (*crowding-out*) delle motivazioni intrinseche dell'agente. Se questi è pagato per essere onesto sul lavoro, gli altri agenti non considereranno più quello onesto un comportamento moralmente ispirato. E dal momento che è quest'ultimo il comportamento cui è associata l'approvazione sociale, si ha che “pagare” per ottenere una condotta eticamente irreprensibile produce l'effetto di erodere, nel tempo, la forza delle motivazioni intrinseche degli agenti.

Quanto precede rinvia ad una considerazione di natura più generale: uno schema di incentivo – si offre qualcosa che ha valore, denaro o altro, per dirigere le scelte o i comportamenti di un soggetto nella direzione voluta da chi offre l'incentivo – nasconde sempre una relazione di potere. È bensì vero che tale relazione di potere è preferibile a quella generata dalla coercizione; è sempre meglio, infatti,

offrire incentivi piuttosto che coartare la volontà altrui, come accadeva nelle epoche precedenti. Ma la coercizione non è la sola alternativa possibile all'impiego degli incentivi, perché vi sono la persuasione ed il sostegno che proviene dall'approvazione sociale. Per dirla in altro modo. Gli incentivi generano effetti diretti ed indiretti. I primi sono quelli che intervengono sull'interesse proprio dell'agente; i secondi quelli che influenzano il suo sistema motivazionale, ad esempio il suo atteggiamento verso il lavoro (S. Bowles, H. Gintis, M. Osborne, 2001). La lacuna – certo di non poco conto – della teoria principale-agente è quella di dimenticare totalmente la dimensione motivazionale che gli incentivi sempre si portano addosso. Gli studi empirici, che sono ormai schiera, mostrano come gli incentivi monetari riducano sensibilmente il comportamento da “corporate citizenship”, perché trasformano il contratto di lavoro da “scambio sociale” a “scambio di mercato” (J. Deckop, R. Mengel, C. Circa, 1999). Con le conseguenze che è facile immaginare: non solamente lo sforzo, ma anche la lealtà nei confronti dell'impresa da parte del lavoratore devono essere contrattate e remunerate ogni volta.

Perché lo strumento degli incentivi appare oggi depotenziato – come sopra si è detto – rispetto al passato? La risposta è che è tramontata l'epoca del taylorismo: se si esclude il lavoro di routine, che può essere tranquillamente svolto dalle nuove macchine, la gran parte del lavoro è, oggi, di natura idiosincratICA. L'impresa che, trovandosi a fronteggiare serie idiosincrasie lavorative, pensasse di servirsi dei soli incentivi o, peggio ancora, dei comandi per esercitare le funzioni di coordinamento e di controllo, sarebbe una impresa votata al fallimento. La ragione principale di ciò è che nell'impresa post-taylorista i soggetti che in essa operano non hanno una conoscenza precisa e dettagliata delle procedure. Hanno, invece, una conoscenza incompleta che, tuttavia, sono in grado di completare ricreandone gli elementi mancanti. E l'incentivo non serve a tale scopo, come una schiera di indagini empiriche conferma.

Infine, la letteratura tradizionale tende spesso a trascurare un aspetto sempre più rilevante. Il sistema di incentivi genera, di fatto, meccanismi di autoselezione. Oggi le grandi imprese si trovano di fronte ad un paradosso, sempre più denunciato: pagano stipendi da capogiro per assicurarsi i manager migliori e si ritrovano, spesso, con i mediocri. A questo punto la risposta a questo dato in parte paradossale, dovrebbe essere semplice: la struttura di selezione basata su altissimi incentivi monetari fa sì che coloro che sono attratti da queste imprese sono i manager più interessati agli aspetti monetari della vita, e meno ad altre forme di incentivo. Ma le organizzazioni umane per poter funzionare, giova ripeterlo, hanno bisogno di motivazioni intrinseche, di capacità di motivare gli altri, di saper fare squadra, tutte cose che gli alti incentivi monetari difficilmente selezionano. Un recente studio, ancora in corso di pubblicazione, dal significativo titolo *The economics of vocation* (Eyes, 2003) dice proprio questo: le infermiere troppo pagate sono raramente buone infermiere. Abbiamo così, come anche gli studi di Borzaga (2001) mettono in luce, che i buoni manager spesso finiscono ad essere selezionati dalla diversa struttura di incentivi delle imprese civili.

Ebbene, come parecchie storie di successo indicano a tutto tondo, le imprese socialmente responsabili sono quelle che più efficacemente riescono ad utilizzare a proprio vantaggio il meccanismo della *persuasione* nei confronti di tutti coloro che in essa operano. In effetti, cosa fa sì che il collaboratore percepisca che il rap-

porto di impiego sia un esempio di scambio sociale piuttosto che di scambio di mercato? (Hollander, 1990). L'equità percepita, la quale incoraggia la cittadinanza d'impresa. Se il lavoratore osserva che i canoni di equità giocano un ruolo centrale nei rapporti fra impresa e *stakeholders*, egli arriverà a concludere che l'equità è un tratto dominante della cultura d'impresa e dunque che anche il suo contratto di lavoro è equo, un contratto cioè basato sui principi dello scambio sociale. E il dipendente che è persuaso di essere trattato equamente tenderà a reciprocare. Ma sappiamo anche che, alla lunga, chi pratica la reciprocità finirà, con il considerare questo suo comportamento come un tratto caratteristico della propria identità. Viceversa se i collaboratori percepiscono che c'è incoerenza tra principi proclamati dall'autorità di impresa e ordini impartiti, si arriva al caos organizzativo.

6. Di un ultimo punto desidero dire brevemente in questa sede. Qual è l'ancoraggio etico della RSI? Si consideri la tesi sviluppata nell'influente volume di Steinberg (2000) secondo cui: "Lo scopo dell'impresa non è di promuovere il bene pubblico...Se la *natura* dei beni o servizi, oppure il *modo* in cui essi vengono prodotti hanno la priorità sulla massimizzazione di lungo termine del valore per l'azionista, allora l'attività in questione non è un'attività di impresa" (p.36, corsivo aggiunto). E poco più avanti si legge: "Proprio come si ha prostituzione quando si fa sesso per denaro anziché per amore, così l'impresa si prostituisce quando persegue l'amore, o la responsabilità sociale, anziché il denaro" (p.42). Chiaramente, anche Steinberg, al pari di Friedman, ammette che certi vincoli etici minimi vadano rispettati nella conduzione dell'impresa. Si tratta, nella terminologia dell'A., della "giustizia distributiva" (dare a ciascuno quanto si merita) e della "decenza ordinaria" (dare fiducia ai propri collaboratori fino a prova contraria). Ma – si badi – il rispetto di tali vincoli è accettabile dall'impresa solamente se e nella misura in cui essi servono alla massimizzazione del profitto di lungo periodo.

Dopo quanto si è detto nel paragrafo precedente, non è il caso di spendere qui parole per mostrare la vacuità e la pochezza di posizioni del genere – posizioni che però continuano ad essere insegnate in non poche prestigiose scuole di management, sia pure in forme meno crude e più edulcorate. Quel che mi preme svelare è il paradosso che si cela all'interno di argomentazioni come quella sopra riportata: come è possibile che individui non cooperativi, come sono quelli supposti dalla linea di pensiero Friedman-Steinberg, cooperino per fissare quelle regole (la giustizia distributiva e la decenza ordinaria) che dovrebbero coordinare la cooperazione dentro l'impresa? La cooperazione è presupposto o risultato? Se è presupposto, allora cade l'assunto antropologico di individualismo che sorregge quella linea di pensiero. Se invece è risultato, allora occorre dimostrare come agenti individualisti possano giungere a cooperare, ma una tale dimostrazione non è ancora stata fornita né dalla teoria dell'agenzia né dalla teoria degli *stakeholders* di Freeman e altri.

Sono dell'avviso che, al punto in cui siamo giunti, sia necessario cambiare direzione di ricerca. Il fatto è che le varie teorie di etica degli affari sono incapaci di fornire un *motivo* per essere etici. Tanto è vero che quasi tutti i libri in argomento terminano con un capitolo il cui titolo suona all'incirca così: "Perché essere eticamente responsabili?". La difficoltà può essere resa nei termini del seguente dilemma: se non è bene per me comportarmi eticamente, perché non fare ciò che è bene

per me, anziché fare ciò che è eticamente prescritto? D'altro canto, se è bene per me seguire i canoni etici, che bisogno c'è di un'etica degli affari? (Lutz, 2003). La mia tesi è che restando all'interno dell'orizzonte dell'individualismo assiologico non sia possibile sciogliere un dilemma del genere. È vano cercare la soluzione del problema della *motivazione morale* pensando all'etica come un vincolo e quindi cercando di persuadere il management ad agire nel rispetto di quel vincolo con il ricorso agli incentivi oppure ai vari sistemi di sanzionamento. Diversamente, se l'etica entra nella funzione obiettivo degli agenti, allora costoro saranno automaticamente motivati a fare ciò che credono sia bene per loro. Si tratta cioè di far comprendere che il comportamento virtuoso – nel senso sopra precisato – è quello migliore, non solamente per gli altri, ma anche per se stessi. Ma su tale questione occorrerà ritornare con ben altra artiglieria.

Mi piace concludere con una suggestione importante ai fini del dibattito oggi in corso sulla RSI. Come sappiamo, parecchi sono i livelli di eticità. C'è quello che chiama in causa l'eticità imprenditoriale e secondo il quale l'impresa è vista come organismo vivente in sé, quasi un *collective good*. Questa eticità rinvia al buon successo dell'impresa, secondo la concezione calvinista che vede nella crescita della ricchezza il segno della benedizione divina, come Max Weber ha ampiamente illustrato. Ma, a ben considerare, non è questo il livello di eticità di cui hanno massimamente bisogno i nostri sistemi economici di oggi. Ciò di cui si ha urgente bisogno concerne il livello di eticità civile, cioè il modo in cui vengono fissate le regole del gioco economico. Si tratta di andare oltre la pur nobile concezione calvinista del capitalismo, perché il problema centrale è oggi quello dei rapporti fra le imprese che competono tra loro sul mercato. In un contesto di globalizzazione e in assenza di uno Stato mondiale capace di imporre regole del gioco coerenti e sanzionabili, chi si deve far carico di giungere ad una nuova *lex mercatoria* se non le imprese stesse?

Come si può comprendere, la teoria degli *stakeholders* è silente su ciò, se non altro perché le altre imprese non costituiscono una classe di *stakeholders* rilevante per l'impresa che si considera. Eppure, nelle condizioni odierne, non è più sufficiente che la singola impresa si “comporti bene” con tutti i *propri stakeholders*, perché il problema oggi centrale è quello della competizione di mercato: quale modello di competizione, tra i tanti disponibili, si intende realizzare, con quali regole e con quali meccanismi di *enforcement*. L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione è dunque quella che concorre a definire un'etica civile capace di dare vita a forme di condensazione organizzativa adeguate alle nuove sfide di una società ormai post-industriale.

### **Bigliografia**

Austin, J. (2000), *The Collaboration Challenge*, San Francisco.

Borzaga, C. (2001), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fondazione italiana per il volontariato, Roma.

Bowles, S., Gintis, H., Osborne, M. (2001), “Incentive-enhancing Preferences: personality, behaviour and earning”, *American Economic Review*, 91.

Brennan, G., Hamlin, A (1995), "Economizing on Virtue", *Constitutional Political Economy*, 6.

Bruni, L., Zamagni, S., *Economia Civile*, Bologna, Il Mulino, di prossima pubblicazione.

Deckop, J., Mengel, R., Circa, C. (1999), "Getting more than you pay for: organizational citizenship and pay-performance plans", *Academy of Management Journal*, 42.

Dunlap, A. (1996), *How I Saved Bad Companies and made Good Companies Great*, Time Books, New York.

Eyes, A. (2003), *The Economics of Vocation*, mimeo.

Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, CUP.

Hirschman, A. (1982), "Rival Interpretations of Market Society: Civilizing, Destructive, or Feeble?", *Journal of Economic Literature*, 20, pp. 1463-1484.

Hirschman, A.O. (1996), "Melding the Public and Private Spheres: Taking Commensality Seriously", *Critical review*, 10(4).

Hollander, H. (1990), "A Social Exchange Approach to Voluntary Cooperation", *American Economic Review*, 80.

Hollis, M. (1998), *Trust within Reason*, CUP, Cambridge.

Holmstron, B. (1982), "Moral hazard in teams", *Bell Journal of Economics*, 13.

Lutz, D. (2003), "Beyond Business Ethics", *Oikonomia*, 2.

Schlicht, E., (2003), "Consistency in organization", *IZA DP*, 718, Febr.

Sen, A.K. (2001), *La ricchezza della ragione*, Il Mulino, Bologna

Steinberg, E. (2000), *Just Business: business ethics in action*, Oxford, OUP.

Zamagni, S. (2003), "La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche", *Il Ponte*, 3.