

<b>Premessa</b> .....	3
<b>Introduzione</b> .....	5
<b>Capitolo I. Il fabbisogno di Corporate Social Responsibility</b> .....	13
1.1 La Corporate Social Irresponsibility .....	14
1.2 Prospettive organizzative .....	23
<b>Capitolo II. Cultura, etica, vision e Corporate Social Responsibility</b> ..	27
Premessa .....	28
2.1 CSR .....	28
2.2 I legami con la cultura organizzativa .....	43
2.2.1 I “core values” .....	55
2.3 I rapporti con l’etica .....	60
2.4 Aspetti della “vision” .....	81
2.5 La Corporate Global Social Responsibility .....	90
<b>Capitolo III. CSR e condizioni di sviluppo aziendale</b> .....	107
3.1 La CSR all’origine di competenze organizzative distintive .....	108
3.2 Il rapporto con la performance e la prospettiva degli stakeholder .....	114
3.3 Il percorso verso il “capitale umano responsabile” .....	129
3.3.1 L’argine soggettivo: formazione e mentoraggio	131
3.3.2 L’argine oggettivo: strutture e strumenti di comunicazione .....	141

<b>Capitolo IV. Il radicamento negli assetti di rete. Cultural, ethical, visionary e responsible network .....</b>	<b>153</b>
4.1    La sfida ambientale ardua dei futuri comuni: verso un approccio coevolutivo di rete .....	154
4.2    Private social responsible network verso macro-competenze distintive .....	162
4.2.1    Cultural ed ethical network .....	162
4.2.2    Visionary network.....	166
4.2.3    Intuitive network .....	170
4.2.4    Learning network e olografia di rete .....	173
4.3    Ruoli delle organizzazioni pubbliche e non-profit: i network ibridi e sinergici .....	177
<b>Capitolo V.    Realità operative e prospettive di sviluppo .....</b>	<b>197</b>
5.1    Analogie tra i due “case study” .....	198
5.2    Esperienze del Gruppo Loccioni .....	199
5.2.1    La cultura e la vision CSR based e oriented .....	206
5.2.2    L’olografia di rete .....	216
5.3    Il network delle Cinque Terre .....	221
5.3.1    La trasformazione: dal degrado alla CSR .....	224
5.3.2.    La risposta organizzativa: la vision “secolare” e la cultura olografica .....	231
5.4    Spunti di riflessione comuni .....	237
<b>Capitolo VI. Gli ecosistemi socio-organizzativi verso lo sviluppo responsabile .....</b>	<b>241</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>253</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>271</b>

# II CULTURA, ETICA, VISION E CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*Non siamo abitanti passivi della Terra..  
siamo responsabili della Terra ...  
... come esseri sociali noi siamo  
responsabili del mondo che ci  
auguriamo che i nostri discendenti  
ereditino*

George Perkins Marsh, 1864

*Non chiederti cosa può fare il tuo paese  
per te,  
ma chiediti piuttosto cosa tu puoi fare  
per il tuo paese*

John Fitzgerald Kennedy

## SOMMARIO:

Premessa

2.1 CSR

2.2 I legami con la cultura organizzativa

2.2.1 I “core values”

2.3 I rapporti con l’etica

2.4 Aspetti della “vision”

2.5 La Corporate Global Social Responsibility

.... *omissis* ....

## 2.2 I legami con la cultura organizzativa

La CSR è legata alla cultura in modo stretto, quasi fisiologico. La CSR può entrare, anzitutto, a far parte dei valori di base e tramite la cultura può, contribuire, insieme ad altri valori, a permeare tutti i livelli dell'organizzazione. Delineare una definizione di cultura è un'operazione complessa e di non facile attuazione. Tra le variabili organizzative la cultura è forse quella che presenta le maggiori difficoltà di inquadramento, vista l'immaterialità e l'ampiezza concettuale che la caratterizzano. Già nel 1952 Kluckhohn e Kroeber raccoglievano trecento definizioni di cultura in essere nelle scienze sociali e ne confrontavano ben centosessantaquattro definizioni (Morgan, 2002: 491).

Più importante ancora della definizione è la *prospettiva* con cui si inquadra la cultura. La cultura organizzativa può essere concepita come variabile indipendente esterna all'organizzazione, come variabile interna o come metafora fondamentale (root metaphor) di ciò che l'organizzazione è (Smircich, 1983: 339; Gagliardi, Monaci in Costa, Nacamulli, 1996: 51-55). Quest'ultimo punto di vista ha profonde implicazioni metodologiche e si rifà al concetto antropologico di cultura come "cosa *sui generis* che può essere spiegata solo in base a se stessa". Alla stregua di come il biologo non si distacca dal principio che ogni cellula deriva da qualche altra cellula, così l'etnologo può postulare il principio *omnis cultura ex cultura* (Lowie in Tylor et al., 1970: 75).

Le teorie che considerano la cultura come *variabile dipendente esterna*, ovvero che essa derivi dal contesto complessivo circostante e sia importata nell'organizzazione soprattutto in seguito a processi di isomorfismo, spesso non riescono a fornire un quadro interpretativo sufficientemente esaustivo per i fenomeni aziendali osservabili. Pensare che la cultura organizzativa sia unicamente il risultato di un assorbimento delle caratteristiche dell'ambiente può, quindi, essere riduttivo. In questo approccio è, ad esempio, sottovalutato il

ruolo determinante che svolgono le persone, in primis i leader, nel forgiare assetti organizzativi culturali desiderabili.

La seconda prospettiva, cioè la cultura come *variabile dipendente interna*, possiede il limite speculare alla precedente di sottovalutare le influenze contingenti. Tale ottica induce spesso a focalizzare l'attenzione sull'insieme delle principali manifestazioni osservabili della cultura, vale a dire le storie, le cerimonie, i miti, e gli altri elementi visibili che si prestano a essere gestiti per orientare la cultura verso effetti desiderati, come la coesione, la motivazione e l'impegno nei confronti dell'organizzazione (Gagliardi, Monaci in Costa, Nacamulli, 1996: 52).

La Smircich si sofferma e sostiene una terza ottica "più sistemica": la cultura come *metafora fondamentale (root metaphor) dell'organizzazione*. Mentre le prime due prospettive identificano la cultura come qualcosa che l'organizzazione ha, l'ultima si basa sull'assunto che la cultura rappresenta ciò che l'organizzazione è (Smircich, 1983: 347). Tale concezione di tipo antropologico, mostra come la cultura è "embedded" (incastonata) nel tessuto di relazioni, nella collettività organizzativa e non può esistere all'infuori di essa. Della stessa prospettiva è Morgan, il quale parla di cultura come processo di attivazione della realtà. Se concepita in questo modo la cultura non può più essere considerata come una semplice variabile sociale o organizzativa, ma come fenomeno attivo e vivo, attraverso cui gli individui creano e ricreano i mondi in cui vivono (Morgan, 2002: 161-162). In questo approccio olistico la cultura diviene una caratteristica intrinseca della vita organizzativa (o come in seguito osservato della rete). L'organizzazione (o per la macro-cultura, la rete) si sviluppa e prende la direzione indicata dalla cultura. Si può affermare che "gli aspetti culturali si configurano come caratteristica decisiva del modo di essere in ogni istante" della vita organizzativa (Padroni, 2007: 198), la quale diviene anzitutto cultura.

Nel precedente paragrafo era stata posta la domanda provocatoria se l'azienda avesse o meno una coscienza. La cultura organizzativa vista in quest'ultima prospettiva può conferire quasi una sorta di anima all'organizzazione verso tale astratto e fittizio processo di personificazione.

Passando alla non semplice analisi della *struttura* di tale variabile organizzativa, la letteratura è solita distinguere *due parti costituenti* della cultura: gli elementi visibili e gli assunti di base (Schein, 1990; Gagliardi,

1986; Gagliardi, Monaci, in Costa, Nacamulli, 1996; Grandori, 1999; Kinicki, Kreintner, 2004). L'insieme delle due parti può essere metaforicamente assimilato a un albero: il tronco, la parte vegetata e gli eventuali frutti rappresentano gli elementi osservabili della cultura; mentre le radici raffigurano la parte non visibile ma fondamentale della stessa.

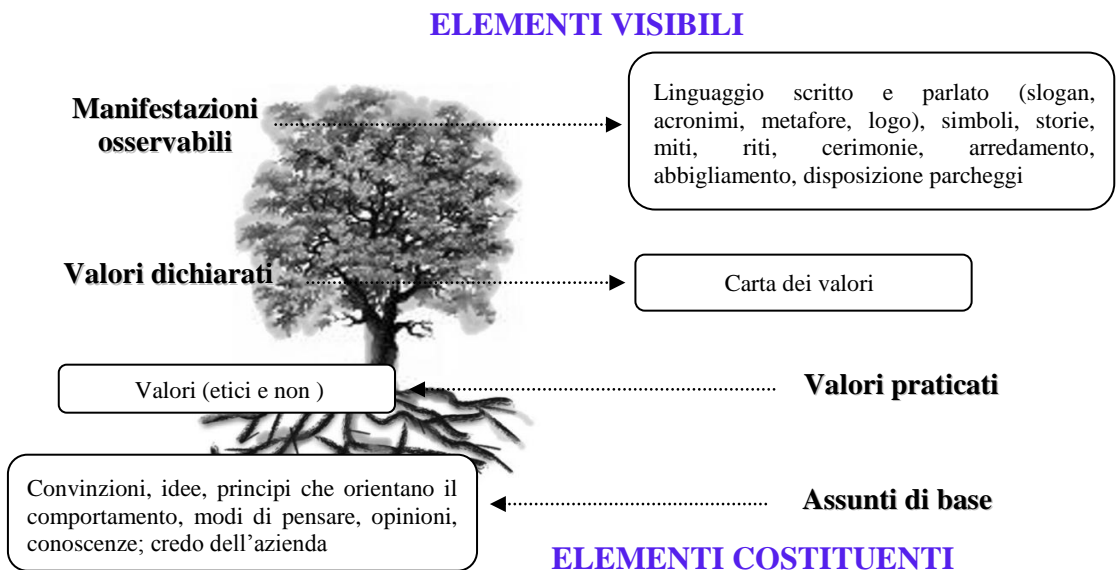
Gli *elementi visibili* sono i sistemi comunicativi e le espressioni simboliche attraverso i quali la cultura è trasmessa. Tali manifestazioni osservabili si concretizzano nel linguaggio, nei simboli, nei miti, nelle storie (Gagliardi, Monaci in Costa, Nacamulli, 1996: 61-63), ma anche nel modo di vestire, nella disposizione dei parcheggi, nell'arredamento e nell'ambiente lavorativo (Kinicki, Kreintner, 2004: 73). Nella prospettiva allargata e sistemica sopra menzionata si può affermare che *ogni* elemento visibile presente in azienda è un artefatto culturale, perché frutto della cultura dei manager. Alcuni di questi elementi nascono spontaneamente come conseguente esplicitazione degli assunti di base, altri ancora, invece, sono creati ad-hoc come veri e propri strumenti di cultural management.

Negli ultimi tempi è stato messo in risalto il ruolo delle esperienze sensoriali ed estetiche indotte nelle organizzazioni dalle caratteristiche fisiche e tangibili del set organizzativo: la forma degli edifici, la disposizione dei locali, il design, il vestiario, gli strumenti dell'attività quotidiana. Quanto più radicati sono i valori e le credenze, tanto più sussiste la tendenza a renderli concreti in cose durevoli e trasmissibili anche alle successive generazioni. Gli artefatti, inoltre, possono costituire "sentieri d'azione" per canalizzare il comportamento degli attori e allo stesso tempo "tracce della vita organizzativa" per la loro capacità di rendere tangibili le dinamiche sociali e culturali di un sistema organizzativo (Gagliardi, Monaci, in Costa, Nacamulli, 1996: 65).

Le manifestazioni osservabili non rappresentano, però, la parte essenziale della cultura organizzativa. Lo stesso Schein sostiene che il termine cultura vada riservato essenzialmente alla *sfera interna* e più profonda, quella degli assunti di base e dei valori e convinzioni condivise dai membri che agiscono inconsciamente. Questi elementi immateriali definiscono la visione "scontata" che un'azienda ha di se stessa e dell'ambiente (Schein, 1990: 33).

Sembra, quindi, corretto spendere l'espressione *elementi costituenti* per il livello interno della cultura. L'insieme di tali elementi, che realmente costituiscono la cultura nell'accezione più ampia, è formato da valori, convinzioni, principi che orientano il comportamento, modi di pensare, opinioni, idee, conoscenze. L'insieme di tali elementi costituenti può essere sintetizzata nell'espressione "*credo*" aziendale. Il nocciolo vero di questo credo, sta in particolar modo nei valori e nelle convinzioni.

**FIGURA 2** - *Rappresentazione schematica della cultura, con suddivisione tra elementi visibili e costituenti*



La metafora dell'albero riesce, come una lente di ingrandimento, a focalizzare bene ed a cogliere i significati più profondi delle nozioni da esprimere proprio in merito alla distinzione che intercorre tra valori e convinzioni. La differenza tra i due concetti è ben rappresentata dalla dinamica con cui le radici affondano nel terreno, in altre parole dal c.d. processo di "*radicamento*". I *valori* che "si radicano" nelle persone e nei sistemi sociali, diventano lentamente delle *convinzioni*, intese nel loro significato profondo di "ferme certezze morali o intellettuali, acquisite superando dubbi" (Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, 2003). La perseveranza, ad esempio, è un

valore per molte persone, ma solo coloro che ne sono realmente “convinti” riescono a impegnarsi costantemente e tenacemente nel lavoro anche quando i risultati si fanno attendere. Le convinzioni sono, pertanto, i veri “cardini delle decisioni aziendali”<sup>1</sup> che corrispondono alle “teorie in uso” di cui parlano Argyris e Schön (1998), cioè quegli *assunti impliciti* che segnano il comportamento e che determinano il modo di agire organizzativo. Il paragone tra cultura ed albero risulta a questo punto più esplicativo anche dell’intero processo di consolidamento culturale. Alla stregua dell’albero, il quale più riesce ad affondare le proprie radici nel terreno, tanto più produce frutti, anche la cultura aziendale nel suo complesso quanto più riesce a radicare i propri valori ed a trasformarli in ferme convinzioni tanto più produce comportamenti coerenti a tali principi. Alla luce di quanto esposto, nella seguente trattazione la cultura organizzativa è intesa come “l’insieme dei valori e convinzioni condivisi, impliciti e assunti all’interno di un gruppo che determina il modo in cui il gruppo percepisce valuta e reagisce all’ambiente esterno” (riadattato da Kinicki, Kreintner, 2004: 71).

Sulla base di queste considerazioni si iniziano a intravedere alcuni fondamentali legami tra il concetto di cultura e quello di responsabilità sociale, trattato nel precedente paragrafo. Come per la cultura anche per la CSR, le convinzioni assumono un ruolo chiave nell’agire organizzativo. Solo le organizzazioni in cui i manager maturano delle “ferme certezze” su alcuni principi di responsabilità sociale svilupperanno comportamenti coerenti. Il concetto di responsabilità risulta pertanto intimamente connesso a quello di cultura, poiché - come questa - esprime la reale convinzione e volontà dei manager di seguire alcune norme o principi.

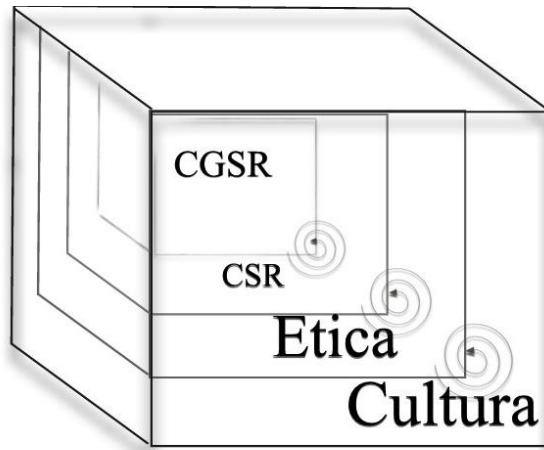
.... *omissis* ...

---

<sup>1</sup> È stata ripresa e ulteriormente focalizzata la prospettiva di Di Toro (1993: 96), secondo il quale i valori rappresentano i cardini delle decisioni aziendali.



**FIGURA 11** - *Rapporto tra etica, cultura, responsabilità sociale e prospettiva globale di azienda*



## 2.4 Aspetti della “vision”

La cultura organizzativa è una variabile che in molte aziende si lega in modo sempre più intimo con la c.d. *vision*. Entrambe costituiscono “*fattori cruciali* per la spiegazione della performance” (Clancy, Crieg, 2000: 99-100, Collins, Porras; 1991, 1994 e 1996; March, 1996; Niccolini, 2007, Senge, 1992).

Il concetto di *vision* è trattato dalla dottrina e dalla prassi organizzativa secondo *due prospettive* ben distinte, tra cui esiste una differenza sostanziale (Collins, 2000: 6; Ölçer, 2007: 233). Si possono al riguardo identificare “*organization with a vision*” e “*visionary organizations*”. Secondo il primo approccio la *vision* si limita ad essere uno strumento di legittimazione dell’organizzazione verso l’esterno ed una guida ufficiale per i dipendenti; nella seconda prospettiva, invece, il concetto di *vision* è ampliato fino a diventare un riferimento essenziale per l’agire organizzativo, che ne permea la vita quotidiana (alcuni autori a tal proposito parlano di “*living the vision*”). In tale ottica diviene importante tradurre la stessa *vision* in elementi visibili e tangibili, vivibili appunto nel quotidiano.

Tra gli autori che sostengono la prima concezione, abbiamo chi definisce la *vision* come “una potente e coerente dichiarazione di ciò che il business potrebbe e dovrebbe essere”<sup>1</sup>, oppure come un motto univoco e condiviso che permette ai membri di un’organizzazione di lavorare avendo degli obiettivi condivisi (Lucas, 1998; Levin, 2000).

Nella seconda linea di pensiero la *vision* può essere molto di più di una semplice dichiarazione (statement): può divenire per l’azienda un obiettivo reale, concreto, *lifetime*, tale, cioè, da stimolare un processo di valutazione continua di come l’organizzazione si adatta alla crescita e può competere nel futuro (Millett, 2006). In tal senso anche Decastri (1998), nella cui definizione è presente una buona dose di concretezza: “la *vision* è il disegno di ciò che un’azienda spera e auspica di diventare, una guida ambiziosa ma realizzabile delle priorità aziendali, costruita sulla base di realistici scenari interni ed esterni”.

---

<sup>1</sup> “A coherent and powerful statement of what the business can and should be” (Wilson, 1992: 18).

Collins forse meglio di altri avverte la dicotomia prospettica e mette in guardia le aziende dal pericolo di limitarsi alla prima ottica, affermando che spesso si spende troppo tempo a costruire belle frasi sulla vision, sulla mission, sui valori e troppo poco tempo a cercare di far comprendere il loro reale significato alle persone. La differenza tra l'aver una dichiarazione della vision e "un'organizzazione visionaria" sta appunto nell'attivare una metabolizzazione, perseverare nei valori, rinforzare lo scopo e portare avanti le aspirazioni.

Per capire cosa è una vision e il suo possibile rapporto con la CSR è fondamentale analizzarne l'*anatomia*. Una pietra miliare per comprendere la struttura interna del concetto di vision è sicuramente costituita dai lavori di Collins e Porras (1991 e 1996). I due autori individuano ad un primo livello due *componenti principali*: un'*ideologia di base (core ideology)* e una *previsione del futuro (envisioned future)*. L'ideologia di base è l'identità stessa dell'impresa, il suo carattere distintivo, e si divide in *valori di base (core values)* ed *obiettivi essenziali (core purpose)*.

I "core values" sono dei valori fondamentali, spesso espressi in forma di principi essenziali. I "core purposes" rappresentano la ragion d'essere, il motivo di esistenza (Collins, 2000: 6) dell'organizzazione. I core purpose riconducono, cioè, alla finalità stessa dell'organizzazione. Al riguardo Senge afferma che "la visione reale non può essere compresa separatamente dall'idea della finalità. Con finalità intendo la sensazione che una persona ha del perché è viva" (Senge, 1992: 170). La finalità è simile all'orientamento, alla direttiva generale, la visione è una destinazione specifica; una vision senza un sottostante senso di finalità è semplicemente una buona idea (Senge, 1992: 170-171).

L'*envisioned future* costituisce una sorta di ossimoro, poiché esprime, da un lato, concretezza e, dall'altro, il sogno futuro. Comprende due parti: degli *obiettivi audaci*, di lungo o lunghissimo periodo (il quale di norma varia dal decennio al trentennio) e delle *vive descrizioni* degli stessi (Collins, Porras, 1996: 66-73). Per avere una reale vision è essenziale che gli obiettivi siano *audaci*, o meglio che visualizzino uno "stato desiderato delle cose, che al momento non esiste e che verificandosi cambierebbe, talvolta notevolmente, la realtà esistente" (Niccolini, 2007: 46). Significativo può essere, al riguardo, l'esempio del processo della costruzione delle piramidi. Non è difficile

immaginare quanto doveva sembrare “audace” agli egizi del tempo l’obiettivo di edificare in un deserto quei monumenti che sono giunti fino ai giorni nostri.

Non è, però, sufficiente porsi degli obiettivi, occorre tradurli in “un’affascinante e specifica descrizione”, in immagini tangibili e desiderabili capaci di motivare le persone. È vitale che la descrizione della vision renda la stessa chiara e motivante e che mantenga, altresì, costante una certa tensione in modo da non cadere nella pericolosa “sindrome del siamo arrivati” (Collins, Porras, 1991: 42-44). In altri termini la vision, per essere tale, deve esprimere delle aspirazioni che siano allo stesso tempo audaci e conseguibili (Collins, 2000: 6).

Mentre la “core ideology” va scoperta guardandosi dentro, “l’envisioned future” è un processo creativo (Collins, Porras, 1996: 75).

Riflettendo ancor più attentamente sui legami tra le parti interne della vision, troviamo che al cuore di tutto ci sono i core values, i quali vanno poi a sostenere l’envisioned future. In “Bulding your company vision” Collins e Porras esordiscono con una poesia:

*Noi non cesseremo mai di esplorare  
e il fine della nostra esplorazione  
sarà di arrivare dove siamo partiti  
e conoscere il posto per la prima volta<sup>2</sup>  
Thomas S. Eliot*

Nella concezione più interiorizzata della vision, partendo dai propri core values, si segue fedelmente un’immagine futura che riconduce all’origine, alla scoperta più profonda di un’identità in divenire; a tal riguardo Senge definisce la vision un “on going process” (Senge, 1992: 16) e Nacamulli afferma (1993: 206) che “non necessariamente la visione iniziale troverà completa conferma in pratica, anzi, normalmente accade che attraverso il cammino le visioni realizzino parecchi aggiustamenti, modificando significativamente i propri contorni”.

---

<sup>2</sup> “We shall not cease from exploration and the end of all our exploring will be to arrive where we started and know the place for the first time”. Da Eliot Thomas S. (1943), *Four quartets*, citato in Collins e Porras (1996).

Complessivamente la dinamica stimolata dalla vision in azienda è metaforicamente paragonabile a quell'attrazione che percepiscono i salmoni nel loro viaggio di ritorno verso il luogo di nascita. Questi pesci, infatti, dopo aver trascorso due anni nel loro torrente natale ed essere vissuti, poi, nell'oceano, ripercorrono il processo inverso per tornare all'origine a depositare le uova. Questo per dire che, in fondo, nella vision è insita l'identità non ancora svelata.

Sempre Senge vede l'origine della vision non in un'idea, ma in una "forza che ha una potenza impressionante" (Senge, 1992: 238). "La core ideology non si crea, si scopre. Non si deduce guardando l'ambiente esterno ma osservando all'interno" (Collins, Porras, 1996: 75). Il percorso riconduce all'origine. Esistono al riguardo alcuni core values che esercitano questa forza attrattiva. Tali valori sono, quindi definibili con le locuzioni "sorgente", "identitario", "genetico", ma soprattutto con i termini "polare" e "cibernetico" (Niccolini, 2007: 46)<sup>3</sup>, poiché si pongono come criterio di giudizio, come guida per l'azione nei processi decisionali quotidiani. A riassumere gli attributi prima citati, è l'aggettivo "heritage", ovvero eredità patrimoniale, che meglio coglie "il valore del valore" (Niccolini, 2007: 46), il cui significato racchiude in sé contemporaneamente i concetti di eredità, che proviene dalle generazioni passate, e di patrimonio, che deve essere tenuto in vita per quelle future. Anche Nonaka sottolinea l'esigenza di una "knowledge vision" che funga da guida, che dia un significato all'intero processo, perché essa definisce che tipo di conoscenza bisogna creare, in che contesto e sincronizza l'intera organizzazione con vitalità (Nonaka, Toyama, Nagata, 2000: 12).

Oltre alla "core ideology" ed all'"envisioned future", la vision può essere composta da un terzo elemento, che meglio di altri va ad esprimere il carattere e la personalità dell'azienda. Tale elemento può essere chiamato *core approach*,

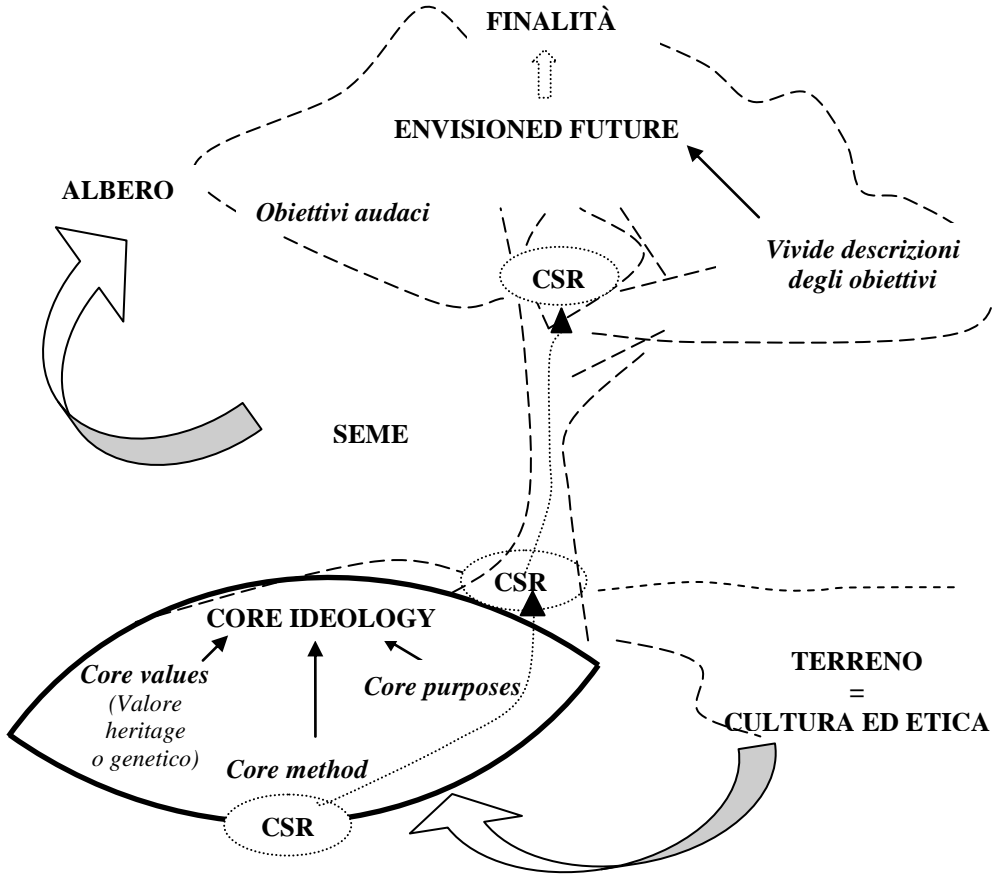
---

<sup>3</sup> Valore *sorgente* poiché di norma sta "al cuore" della spinta ideologica dei fondatori. Valore *identitario* perché distingue l'organizzazione (o, come successivamente rilevato, la singola rete) dalle altre organizzazioni (o reti) analoghe. L'espressione valore *genetico* unisce le precedenti. Alla stregua di quello che è il ruolo dei geni in una persona, il valore genetico si ritrova sin dall'origine ed è capace di conferire un "carattere" unico all'organizzazione o alla rete. Le locuzioni valore *cibernetico* e valore *polare* hanno un significato metaforico analogo. In entrambi i casi si evidenzia l'effetto "guida" che il valore esercita nei confronti dei decisori che appartengono all'organizzazione o alla rete. In un caso si vuole evidenziare la funzione attiva di guida (metaforicamente esercitata dal timoniere, o *kubernetes*, da cui cibernetica), nel secondo caso la funzione di punto di riferimento a cui guardare, metaforicamente esercitata dalla stella polare (Niccolini, 2007: 46).

*core method* o *core perspective*. Se la core ideology risponde alla domanda “in che cosa crede l’azienda”, l’envisioned future a quella “dove voglio arrivare e quando”, il “core approach o method” risponde alla domanda “come lavoro, come mi approccio all’attività che svolgo” e talvolta anche alla domanda “con chi voglio lavorare” in termini sia di personale interno, sia di interlocutori esterni (partner, clienti, fornitori). Si tratta di un profilo poco visibile, che fa parte del DNA interno all’azienda e che è percepibile soprattutto entrando a contatto con chi l’azienda la vive e con chi soprattutto l’ha fondata e creata. È intimamente legato ai core values, di cui è anche un prodotto. La letteratura è povera di descrizioni di tale elemento e pertanto rimandiamo ad una sua più approfondita analisi durante la trattazione del caso Loccioni, in cui tale componente della vision è stata nitidamente evidenziata dal team dei vision builder.

Come per la cultura, anche per descrivere l’anatomia della vision può essere usata una metafora proveniente dal mondo botanico. La vision può, infatti, essere paragonata ad un seme in cui originariamente si trovano già tutti gli elementi caratterizzanti, genetici e pertanto identitari dell’albero (core values). La CSR può essere uno di tali fattori che, sviluppandosi, cresce insieme e fa crescere l’albero. Il seme ha bisogno di un terreno fertile (Senge, 1992: 13) sul quale, grazie anche alla spinta costante del “core method”, sviluppare l’“envisioned future”. L’humus su cui la vision si radica è rappresentato dalla cultura e dall’etica prevalenti nell’organizzazione.

**FIGURA 7** - *Rappresentazione metaforica della vision*



... omissis .....

**VI**  
**GLI ECOSISTEMI SOCIO-ORGANIZZATIVI**  
**VERSO LO**  
**SVILUPPO RESPONSABILE**

*La più importante responsabilità del XXI secolo è quella di costruire una cittadinanza che ha maturato la convinzione di conservare quanto di bello ha ereditato e la sua casa sulla Terra*

US Department of Interior, 2001



... *omissis*...

A ben vedere la responsabilità delle organizzazioni sul fenomeno riportato di progressivo deterioramento dello stato di salute dell'ambiente umano, è frutto di un atteggiamento culturale manageriale impregnato di razionalismo e determinismo e basato su un approccio che coniuga "ossimoricamente" passività ed aggressività verso l'ambiente. Con la rivoluzione industriale è stata trasferita all'interno delle organizzazioni una prospettiva di natura ecologico-demografica che portava ad un rapporto conflittuale e consumistico con l'ambiente. L'ambiente era, anzitutto, temuto, percepito come una minaccia ed in quanto tale combattuto. L'environment era, altresì, visto come contenitore di risorse sociali, ecologiche e culturali da sfruttare, secondo una logica trasformativa non a carattere implementativo, ma di tipo "usa e getta", senza troppe preoccupazioni sulle cosiddette esternalità negative di tipo ecologico, sociale e culturale che tale atteggiamento produceva. In un'ottica manageriale è, cioè, avvenuto che le organizzazioni hanno assorbito una prospettiva di tipo individualistico, impregnata di alcuni valori e di un'ideologia che tendeva ad avere un rapporto altamente competitivo o noncurante verso l'ambiente circostante. Con il progressivo aumento della capacità di impatto delle attività organizzative sull'ambiente umano, il fenomeno di deterioramento dello stesso ambiente è progressivamente aumentato, al punto che già dal dopoguerra è ricaduta sui manager anche una responsabilità sociale di carattere globale, vale a dire riferita all'intero pianeta. È, cioè, possibile asserire che ogni organizzazione, attraverso la figura del manager, ha una "responsabilità planetaria" per le attività svolte, ovvero una Corporate Global Social Responsibility, una sorta di responsabilità sociale olografica.

Con l'aumento dell'incertezza ambientale, in parte frutto della mentalità organizzativa, le prospettive organizzative razionalistiche e deterministiche, basate sulle strutture e culture frammentate, parcellizzate e individualistiche di Taylor e dei classici più in generale, hanno gradualmente lasciato spazio a ottiche più adattive e olistiche, basate su strutture e culture interconnesse e collaborative, come quelle del paradigma della learning organization. Le

organizzazioni che rispecchiavano le concezioni atomistiche e individualistiche classiche non erano più in grado di “cum-petere” per il futuro.

Le crescenti difficoltà che hanno sperimentato i sistemi economici nazionali e mondiali, e la connessa crescita dell’incertezza ambientale, hanno poi reso obsoleto e inadeguato anche il paradigma della learning organization, il quale, come attesta la stessa denominazione, rimane ancorato a una prospettiva prevalentemente mono-organizzativa.

Se fino allo scorso secolo la learning organization costituiva spesso una condizione sufficiente per affermarsi nei turbolenti e incerti mercati, da almeno un decennio non è più così. I paradigmi dell’apprendimento continuo, dei processi decisionali rapidi e intuitivi hanno silenziosamente varcato i confini delle singole organizzazioni e sono stati proiettati in un’ottica interorganizzativa. Nell’orizzonte competitivo appaiono, cioè, come vincenti nuove forme e modelli, quali i learning network.

... *omissis* ...

La CSR non solo costringe, ma anche facilita le organizzazioni a fare rete. I valori alla base di ogni concezione della CSR, come la fiducia e la trasparenza, rendono più facilmente gestibile la rete. E non solo. Può diventare più facile anche “apprendere ad apprendere”, fare la scelta giusta in momenti difficili, in altri termini può diventare più facile “competere per il futuro” in ambienti che non mostrano di ridurre il loro livello d’incertezza (Hamel, Prahalad, 1995), attraverso forme come i double loop learning, intuitive, visionary, ethical e cultural network.

.... *omissis* ...

Gli ecosistemi organizzativi “CSR oriented” formati da *organizzazioni private* possono quindi coevolvere con l’ambiente, migliorando simultaneamente la loro competitività e le condizioni sociali dello stesso environment. Il caso Loccioni dimostra che questa coevoluzione è possibile.

Ciononostante gli esempi di atteggiamenti virtuosi trainati da un orientamento alla CSR esclusivamente privato rimangono quanto mai rari. Una rete “CSR oriented” composta unicamente da aziende private potrebbe non essere sufficientemente forte per resistere - anche alle scorrettezze - di altre reti non orientate alla responsabilità sociale.

La prospettiva dei futuri comuni, per portare a una coevoluzione di organizzazioni e ambienti verso un futuro socialmente migliore, deve quindi essere adottata anche da altri attori che rappresentano gli interessi della società, ovvero dalle organizzazioni pubbliche e non-profit. La visione connessa e interrelata dell’azione organizzativa si espande ulteriormente e va a interessare tutte le categorie di organizzazioni che compongono le società.

Il caso Cinque Terre ha mostrato quanto possa risultare determinante il *ruolo delle organizzazioni pubbliche*. Nell’ecosistema socio-economico, ovvero l’insieme delle organizzazioni e degli individui che compongono la società e delle relazioni che li legano, l’organizzazione pubblica ha impattato in modo positivo sulla competitività del sistema delle aziende private e sullo stato di salute sociale, ecologico, economico e culturale dell’ambiente umano. La presenza di una “CSR public authority” dotata di forti poteri di regolazione, che ha saputo interpretare, simultaneamente e proattivamente, i poliedrici ruoli di regolatore, supervisore, promotore, ideatore, catalizzatore ed educatore della responsabilità sociale, è risultata decisiva per migliorare business ed ambiente a livello sistemico. La rapida rinascita sociale, culturale, ecologica, economica e competitiva che ha sperimentato il “sistema Cinque Terre” in pochi anni di sapiente guida della “CSR public authority”, costituisce una sorta di “prova provata” che un ente pubblico dotato di sufficiente autorità e realmente mosso da una vision e da una cultura olistica della responsabilità sociale possa fare molto per le sorti della collettività che le è stata affidata.

... *omissis* ...

Le organizzazioni non-profit da oltre un secolo, inoltre, si sono proiettate verso quelle pubbliche per integrare in modo sinergico e simbiotico i loro poliedrici ruoli, dando luogo a longevi network ibridi fra i due settori che in più di un caso sono riusciti ad agire direttamente sulla società, fine ultimo dei loro

interventi. Sulla base di questa forza, data dalla coesione valoriale e dalla condivisione di una vision comune, tali network si sono potuti accostare alla realtà delle organizzazioni private ricercando anche con esse forme collaborative sinergiche e andando, di fatto, a creare network misti pubblico/privato/non-profit.

... *omissis* ...

La responsabilità sociale è quindi un tema che vede vari attori diversamente, ma unitamente, impegnati nel costruire un futuro migliore dal punto di vista economico, sociale, ambientale e culturale. L'essenza della responsabilità sociale forse è proprio questa: essa può essere interpretata come una "*fede nel futuro*" (US Department of Interior, 2001: 7). Tale fiducia costituisce una sorta di *speranza concreta, olistica e razionale*, perché muove da una certezza presente: quella che attraverso la collaborazione sinergica dei vari attori sociali - ricercatori, imprenditori, policy maker, manager appartenenti ai tre settori, consumatori e cittadini in generale - è possibile affrontare e vincere la comune sfida di garantire la "sopravvivenza della nostra casa sulla Terra" (US Department of Interior, 2001: 30).

... *omissis* ...

A ben vedere non sono, però, certo le "soluzioni organizzative", che ne emergono, ma la vision, i valori e il metodo che ne stanno alla base che danno vigore alla prospettiva dei futuri comuni. Come diceva Lowie "omnis cultura ex cultura". Includendo gli artefatti visibili in tale prospettiva, è possibile affermare che "tutto è frutto della cultura" o - meglio ancora - "*tutto è cultura*", ivi incluse le organizzazioni che ci circondano e lo stato di salute del pianeta. Lo sviluppo responsabile è quindi un obiettivo raggiungibile solo se tutte le persone e le organizzazioni che da queste sono composte matureranno una reale cultura della CSR, ovvero una *consapevolezza*, che diviene *convinzione* e, poi, responsabilità in tal senso.

Gli studi condotti, ivi inclusi i casi Loccioni e Cinque Terre, hanno fatto emergere che ciò che forse più conta è il “core method” con cui l’impresa riesce a far cultura. Nelle positive esperienze esaminate, la reale consapevolezza è maturata a livello endogeno, come progressiva convinzione dei singoli individui. Le convinzioni, unite alle competenze e alla condivisione valoriale con altri individui, hanno funzionato da meccanismi di trasmissione che hanno agito a livello prima organizzativo, poi di rete, fino ai singoli individui che compongono l’ecosistema socio-organizzativo, contribuendo a creare una *cultura olografica della responsabilità sociale*. Emerge, quindi, un legame stretto trasversale tra i tre livelli di analisi. Tutto sembra, infatti, partire dall’individuo, il quale, quanto più raggiunge un certo grado di maturità etica o padronanza personale, tanto più riesce a capire la necessità di un atteggiamento concreto, collaborativo e quindi responsabile nei confronti dei propri partner e del proprio ambiente e, come il buon padre di famiglia, tende a voler costruire una società migliore per la sua famiglia e per le generazioni che lo seguiranno.