



LUMSA
UNIVERSITÀ

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE
COMUNICAZIONE,
FORMAZIONE E PSICOLOGIA

CORSO DI LAUREA IN
MARKETING & DIGITAL COMMUNICATION

CLASSE LM59

**UNA NUOVA DIMENSIONE DELLA SOSTENIBILITÀ: DALL'IO AL NOI, L'AZIENDA COME
PARTE DI UN TUTTO**

A new dimension of sustainability: from the ego to us, the company as a part of a whole

Relatore

Luca Poma

Nome e Cognome del candidato

Andrea Trappolini

Matricola 26509/110

Anno accademico 2018 - 2019

Indice

Abstract	3
Introduzione	5
Capitolo I. Un'idea di Responsabilità Sociale d'Impresa	
1. Una nuova etica, tra responsabilità e sostenibilità	10
2. La lunga strada della responsabilità sociale	12
3. Una perla del Sol Levante: la strategia <i>kaizen</i>	22
4. I molteplici volti dell'economia	27
Capitolo II. Da ego-sistema a eco-sistema	
1. L'ecosistema aziendale	31
2. La spirale della sostenibilità.....	39
3. Il rovescio della medaglia	44
4. Educare al cambiamento	46
5. Epigenetica: i geni del passato che plasmano il futuro e la memoria del mondo	52
Capitolo III. Raccontare la Responsabilità Sociale d'Impresa	
1. L'importanza del pensiero laterale.....	60
2. Cambiamenti e resistenza aziendale.....	65
3. Comunicare le CSR.....	69
Capitolo IV. Sfiurare le corde dell'emozionalità	
1. La <i>reason why</i> delle aziende di oggi	73
2. <i>Best practice</i> di <i>Corporate Social Responsibility</i> su Instagram.....	75
3. La <i>Corporate Social Responsibility</i> immaginata	86
Conclusioni	89
Bibliografia	95
Sitografia	100
Elenco illustrazioni.....	102

Abstract

This text is a reflection on Corporate Social Responsibility, with particular attention to the issue of sustainability. In particular we talk about the ethical responsibility of companies towards their stakeholders and, more generally, towards society.

The definition of Corporate Social Responsibility, often shortened with the acronym “CSR”, dates back to the 60s, so it’s a term that is anything but recent, but which still remains unknown to most people nowadays, that’s why most of this work focuses on the importance of communicating and extending this concept beyond the corporations, with the aim of inculcating in people a new sense of citizenship.

In 2019 we’re also experiencing an interesting historical moment in this context because something is changing, people have developed a new sensitivity to and respect for environmental issues. Just think, for example, of the very young Greta Thunberg and the million kids worldwide who are protesting in defense of the Earth.

The concept of this work is basically a reflection, an invitation to companies to reorganize and bring to life various productive realities, abandoning old entrepreneurial logics in favor of environmentally sustainable activities, which will also be inclusive and collaborative, creating new social value. In parallel, this text is an appeal to the media world and institutions to promote education and new skills in the field of CSR. In fact we should start not only from new visions and possible alternatives, but also from the acquisition of new awarenesses on the part of the whole of society, guaranteeing each person the knowledge indispensable for understanding the strong bond that links productive enterprises to human rights and to hope for a fairer world.

The text is divided into four different chapters, which address the same subject from different perspectives.

The first chapter traces some historical indications concerning the origin of CSR, it also speaks about the renowned case of Japan, a country where responsibility is considered an implicitly widespread value within society, and finally an attempt is made to highlight the connection between economy and ethics, two apparently distant concepts which, however, turn out to be particularly interconnected. Everything is aimed at illustrating a sort of picture that gives the reader the chance to get a first idea

of CSR, seen through the eyes of different cultures, and an understanding of why it is so important.

The second chapter opens with two metaphors. The first is that of “business ecosystem”, a sort of provocation that tries to combine a typically natural concept with the business context or, more precisely, to highlight the large number of variables that these two different “environments” have in common. The second metaphor is that of the “sustainable spiral”, the one through which the recurrence in nature of the spiral structure, and its curious importance, is deepened. The chapter concludes with a discussion on environmental education, which highlights the positive aspects that a correct approach to the environment brings (for example in the case of children with pathologies), and finally with epigenetics, a recent branch of genetics dealing with the changes which influence the phenotype without altering the genotype.

The third chapter is devoted to the importance of creative thinking and to adopting alternative points of view, here a key term will be precisely that of “lateral thinking”. It also speaks about the central role of the human component within the corporation context, and about the importance of good communication both within the company and between the company and its external stakeholders.

The fourth and last chapter is mainly devoted to two researches. The first one is conducted on the social network Instagram, which illustrates, by way of example, the cases of some companies who show, in some of their posts, a socially responsible content. The second research concerns some interviews in which I wanted to investigate how widespread knowledge of the concept of CSR is within society.

In the end, it is worth mentioning that, although this work was written with the aim of fully understanding the importance of a widespread responsibility within society, it doesn't appear as a handbook of rules to follow and apply in order to achieve this goal. The dynamics that lie behind such a process of change are particularly complex and require a systemic approach, so without too many pretensions the final objective is to stimulate new visions and possible interventions.

Introduzione

Nel pensiero antico, lo studio dell'economia riguardava essenzialmente un aspetto della realizzazione umana e nulla aveva a che vedere con i concetti di *profitto, utile o finanza*, a cui oggi l'associamo.

Adam Smith, uno dei più famosi economisti del XVIII secolo e docente universitario di Filosofia morale, scriveva: “È per questo che sentire molto per gli altri e poco per sé stessi, frenare i sentimenti egoistici e secondare quelli benevoli, costituisce la perfezione della natura umana”¹.

Alberto Asquini, uno dei padri del *Codice civile* italiano, in un suo saggio del 1959, riflettendo all'epoca sulle questioni contraddittorie della realtà imprenditoriale, riportava la famosa espressione utilizzata nel 1920 da Walther Rathenau, Ministro degli Esteri della Repubblica di Weimar, durante una riunione con gli azionisti della Norddeutscher Lloyd, che lamentavano di non aver ottenuto gli utili sperati: “La società non esiste per distribuire dividendi a lor signori, ma per far andare i battelli sul Reno”². La Norddeutscher Lloyd era l'impresa che si occupava della navigazione sul Reno.

Etica ed Economia, ecco i due pilastri alla base del tema che ci interessa maggiormente, quello della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), dall'inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR). È proprio dall'analisi etimologica di questi termini che vorrei iniziare.

“Etica” deriva dal greco antico *ethika* e la sua radice *ethos* letteralmente vuol dire “il posto da vivere”³; “economia” dal greco *oikovouia*, è composta dal termine *oikos* (dimora) e da *vouia* (amministrazione), letteralmente “amministrazione della casa”⁴.

Così, a guardare bene, queste due parole apparentemente agli antipodi, che incarnano in qualche modo una delle sfide del nostro tempo, si mostrano già più vicine di quanto a prima vista non si possa pensare. E se il contrasto fosse solo

¹ T. Judt, *Guasto è il mondo*, Editori Laterza, Bari 2011, p. 48.

² A. Teso, “I battelli del Reno: l'impresa e la produzione di utili”, 19 novembre 2006, <https://www.themis.info/?q=articolo/i-battelli-del-reno-limpresa-e-la-produzione-di-utili>; [26/09/2019].

³ N. Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna 1970, p. 627.

⁴ *Ibid.*, p. 574.

apparente? Se fosse il nostro sguardo a non saper cogliere la profonda vicinanza dei due termini? In verità la radice comune non è solo nell'etimologia delle parole, ma anche nel fatto che entrambi i suddetti concetti si basano sulla razionalità della mente umana. Di fatto, lo studioso di economia analizza un certo tipo di comportamento umano, e quindi, come potrebbe non collegarsi all'etica?

Molte questioni controverse del nostro tempo, come quella che stiamo trattando, sono il frutto dell'innata ed errata tendenza della mente umana alla separazione. Mentre la globalizzazione ha avvicinato Paesi, culture, mercati, gusti e mode, rendendo tutto incredibilmente vicino e interconnesso, nella nostra mente continuiamo istintivamente ad allontanare, e a dividere.

Obiettivo di questo lavoro è allargare lo sguardo e ricorrere a prospettive anche insolite, per analizzare e ricercare quella che potrebbe essere la migliore strategia per far conoscere e divulgare il significato della Responsabilità Sociale d'Impresa.

L'ambito comunicativo racchiude una complessità che procede di pari passo con la complessità del mondo. Così alle sue forme più tradizionali si aggiungono gli studi più avanzati di neurologia, psicologia, sociologia, programmazione neuro linguistica (PNL) ed ecologia, che presentano interessanti analogie con la questione aziendale. Torneranno incredibilmente utili le scoperte sull'intelligenza delle piante di Jean-Baptiste Lamarck e René Louiche Desfontaines, e poi scopriremo quanto le strategie di conservazione ambientale condividono visioni comuni alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

La *Corporate Social Responsibility* è da anni al centro di studi e dibattiti internazionali, di ricerche applicative e innumerevoli teorie, ma in generale rappresenta un'espressione sconosciuta ai non addetti ai lavori, basti pensare al cittadino comune che poco si interessa di quelli che considera tecnicismi della scienza economica, che percepisce come lontanissima dalla sua realtà quotidiana. Il fatto che si utilizzino tante definizioni diverse, il più delle volte in lingua inglese, quali *Corporate Social Responsibility*, *CSR 2.0*, o anche *Corporate Social Responsiveness*, *Corporate Social Performances*, *Corporate Citizenship* (solo per citare alcune delle terminologie che si muovono tra sfumature e concetti analoghi), non favorisce la comprensione e l'avvicinamento all'argomento in questione. Per questo una parte del lavoro sarà dedicata all'esposizione dei risultati di interviste a campione realizzate nell'estate 2019, al fine di valutare il livello di conoscenza

che persone di età, cultura e nazionalità diverse hanno della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Possiamo dire che la *Corporate Social Responsibility* fa riferimento a una visione del mondo del business caratterizzata da un'impronta etica e dalla percezione di un futuro che, per essere tutelato e garantito alle generazioni future, dovrà essere sostenibile. Saranno proprio le aziende produttrici di valore sociale ad assicurare un futuro possibile e, parafrasando la metafora del sociologo ambientalista Wolfgang Sachs, a raggiungere "un'economia che non segua più il modello dell'inquinante petroliera ma quello della barca a vela"⁵.

Il cuore di tutto è in fondo una riflessione, un invito alle imprese affinché riorganizzino e facciano vivere le varie realtà produttive abbandonando le vecchie logiche imprenditoriali, in favore di attività sostenibili a livello ambientale ma anche inclusive, collaborative e creatrici di valore sociale, e un appello al mondo dei media e alle istituzioni affinché promuovano educazione e nuove competenze sul tema della CSR. Si deve infatti partire non solo da nuove visioni e da alternative possibili, ma dall'acquisizione di consapevolezza da parte dell'intera società, garantendo ad ogni individuo quelle conoscenze indispensabili alla comprensione del forte legame che esiste fra imprese produttive, diritti umani e speranza in un mondo più equo.

Se vogliamo atteggiamenti più responsabili e sostenibili da parte delle imprese che creano valori condivisi, dovremmo partire proprio dalla condivisione d'ogni nuova conoscenza, unita ad un linguaggio comune che tratti gli aspetti non verbali, emozionali, culturali, valoriali, esperienziali e inconsci.

Un'educazione capace di spaziare attraverso la creatività e l'interdisciplinarietà, verso aree inesplorate, non può prescindere dal passato e dalla memoria di ciò che è stato.

In tal senso, la CSR può essere immaginata come una terra di confine. Il concetto di "confine" è importante e racchiude in sé una moltitudine di significati. Il confine dà forma alle terre, ai Paesi, li definisce, li divide ma in qualche modo li unisce, consentendo di concepire un luogo a partire da una zona centrale per giungere ad una periferica. In natura le aree di confine tra ecosistemi sono quelle più ricche, perché lì ci sono più relazioni intraspecifiche e interspecifiche, è la zona

⁵ G. Battistoni, "Latouche: Questa economia è un'invenzione che non regge più", 15 febbraio 2014, <http://www.3dnews.it/node/2308>; [26/09/2019].

più interessante naturalisticamente parlando, e potremmo elencare molti altri esempi. È nell'area di confine quindi che le interconnessioni e la comunicazione assumono un ruolo essenziale, perché rendono vivo il sistema, i suoi scambi, le sue relazioni all'interno e all'esterno. È questa la ricchezza di una moderna visione della Responsabilità Sociale d'Impresa, l'essere consapevoli della sua natura multiforme, che non deve essere limitata e circoscritta, ma deve connettersi con la società in senso lato. Le nuove terre di confine dovranno, nel nostro futuro, essere fonte di ricchezza e interscambio, dovranno fungere da ponti e mai più creare mura, isolamento e barriere.

Zygmunt Bauman ha definito "liquida" la nostra società, in quanto caratterizzata dalla sola certezza che viviamo nell'incertezza. Una comunicazione in linea con queste caratteristiche non può che utilizzare approcci non convenzionali, e ricorrere a discipline diverse che la rendano sempre più specialistica e non improvvisata.

In un mondo che muta a ritmi inafferrabili, il potere evocativo delle narrazioni e di figure retoriche come la metafora, si rivela prezioso. La logica e la razionalità sono fattori limitanti, poco affini alla "liquidità", lontani dal linguaggio simbolico dell'inconscio, incapaci di toccare sfere emozionali, le uniche in grado di stimolare nelle persone il cambiamento. Secondo lo psicoterapeuta Stephen Lankton, l'uso della metafora sfrutta una strategia cognitiva che fa leva sulla sintesi. Una strategia che apre nuove possibilità conoscitive, aumentando connessioni e relazioni tra pensieri e immagini diversificate, eppure straordinariamente analoghe. La metafora supera dunque l'espressione linguistica e crea scenari visivi, accende l'immaginazione, evoca ricordi, dà vita ad emozioni, superando le barriere della logica dell'emisfero sinistro, stimolando quello destro, più irrazionale e creativo. Lankton afferma che "la mente è metaforica", cioè ha una particolare attitudine a generare immagini, anticipando la realtà, immaginandola senza rendersene conto, perché tutto avviene in qualche frazione di secondo. Il riconoscere in una nuvola la forma di un animale o nel profilo di una montagna un volto umano, sono proprio i frutti di questa speciale attitudine. Beau Lotto, neuroscienziato presso lo University College di Londra, spiega che il nostro cervello è il frutto di un'evoluzione millenaria che ci lega saldamente alle esperienze dei nostri antenati. In altre parole, secondo Lotto, se quei nostri predecessori, scorgendo una sagoma scura nell'ombra della foresta, avessero atteso di capire cosa fosse, probabilmente per loro sarebbe stato troppo tardi. Perciò

la selezione naturale ha premiato i più veloci, quelli che, anticipando gli eventi, hanno deciso di fuggire, con scelte rapide avvenute nella totale incertezza⁶. È su queste basi che si è evoluto il nostro cervello, per dare un senso anche a cose che apparentemente non lo hanno, come la sagoma di animale nella nuvola o il volto nel profilo della montagna.

Oggi le strategie di marketing ci chiedono la stessa cosa: rapidità nell'immaginare nuovi scenari produttivi, capacità di cambiamento, resilienza, sapersi muovere anche nell'incertezza per affrontare meglio le opportunità di eventuali crisi.

“[...] questo mito [...] potrà salvare anche noi, se gli crederemo [...]. E se daremo retta a quanto ho detto, considerando l'anima immortale e capace di sopportare ogni male e ogni bene, terremo sempre la via che porta in alto e praticheremo in ogni modo la giustizia unita alla saggezza; in questo modo saremo cari a noi stessi e agli Dei sia finché resteremo quaggiù, sia dopo che avremo riscosso i premi della giustizia, come vincitori che vanno in giro a raccogliere premi, e godremo della felicità su questa terra e nel viaggio di mille anni che abbiamo descritto”⁷.

Sono le parole di Platone, che nell'ultimo libro de *La Repubblica* parla del “Mito di Er”, affermando che la responsabilità morale del nostro destino e delle nostre azioni dipende unicamente da noi stessi. Un'immagine rivoluzionaria per un'epoca in cui dominava la convinzione che il destino dell'uomo fosse frutto della volontà degli Dei.

Credo che queste intramontabili parole siano, proprio in quanto tali, un magnifico abito su misura per la realtà odierna, e forse dovrebbero fungere da promemoria per ognuno di noi. Del resto, se vogliamo davvero raccogliere i frutti del nostro “viaggio sulla Terra”, perché non cominciare da narrazioni come questa?

Possiamo “vincere”, dipende tutto da noi.

⁶ B. Lotto, *Percezioni. Come il cervello costruisce il mondo*, Bollati Boringhieri, Padova 2019, p. 15.

⁷ Platone, *Opere complete Vol. 2*, Editori Laterza, Bari 1967, pp. 447 – 455.

Capitolo I

Un'idea di Responsabilità Sociale d'Impresa

1. Una nuova etica, tra responsabilità e sostenibilità

L'universalità delle tematiche riguardanti la Responsabilità Sociale d'Impresa, quali l'*equità sociale*, l'*etica*, la *responsabilità* e la *sostenibilità*, sembra integrarsi perfettamente con l'odierna realtà della globalizzazione. La verità però, è che ogni società è immersa nella sua storia politica, geografica e culturale, e nelle tante tradizioni sociali e familiari che si porta dietro. Ogni Paese utilizza una sua lingua, che veicola e plasma la particolare visione che le persone hanno del mondo. Se nella cultura anglosassone si dà più spazio all'individualismo, in gran parte dell'Europa troviamo una logica solidaristica. In Italia, come in altri Paesi, il settore economico è talvolta indebolito da dinamiche di illegalità difficili da debellare. Il modello Scandinavo è fortemente legato ai diritti della cittadinanza e all'equità sociale. Mentre il contesto giapponese, è influenzato dall'etica confuciana ed esprime i suoi forti valori solidaristici di lealtà e senso di responsabilità.

Parlare di Responsabilità Sociale d'Impresa vuol dire quindi non solo affrontare un tema cruciale per tutte quelle aziende che abbiano consapevolezza della necessità di cambiare i loro sistemi produttivi per diventare sostenibili e contribuire al bene sociale, ma anche entrare nelle diverse mentalità degli imprenditori che oggi muovono l'economia mondiale. Significa affiancare all'economia discipline diverse, come ad esempio l'antropologia culturale o la linguistica, ricordando che l'eterogeneità è sempre una ricchezza. L'antropologo francese Claude Lévi-Strauss scriveva: “Non vedo proprio come il genere umano potrebbe mai sopravvivere senza qualche differenza interna”⁸.

⁸ S. Traglia, “La diversità culturale nell'antropologia di Lévi-Strauss”, <https://elzevirus.it/2018/06/11/la-diversita-culturale-nellantropologia-di-levi-strauss/>; [26/09/2019].

Il concetto generale è comunque che la CRS, qualunque sia il suo punto di partenza, determinerà il tipo di impronta con cui l'impresa marcherà il territorio, che in questo caso sarà sostenibile e responsabile. Il nuovo modello di business è, infatti, fortemente condizionato dai concetti di responsabilità e sostenibilità.

Il termine “responsabilità”, dal latino *responsus*, significa rispondere delle proprie azioni e scelte in relazione ad altri⁹. Un'infinità di riflessioni filosofiche ruotano attorno a questo concetto che si lega al libero arbitrio. Max Weber distingueva tra *etica dei principi* ed *etica della responsabilità*. La prima è un'etica assoluta, che non lascia dubbi, è così e non potrebbe essere altrimenti, è quella di chi opera con la consapevolezza assoluta che non si possa fare diversamente; la seconda riguarda quelle scelte che l'individuo mette in atto per diverse ragioni, ad esempio politiche o, potremmo dire oggi, per il bene aziendale, giustificando in vari modi scelte e azioni¹⁰.

“Sostenibilità” è un concetto più moderno, e si riferisce a un tipo di sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere quelli delle generazioni future. È una parola che nasce nell'ambito della conservazione ambientale. Infatti, quando l'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura (IUCN) pubblicò nel 1980 la *Strategia Mondiale per la Conservazione*, nell'elencare gli obiettivi da perseguire, citava:

1. il mantenimento dei processi ecologici essenziali e dei sistemi che sostengono l'equilibrio naturale;
2. la salvaguardia della diversità genetica;
3. l'utilizzazione razionale e duratura delle specie e degli ecosistemi¹¹.

Il terzo punto parla di “utilizzo razionale e duraturo”, cioè di sostenibilità, ma non usa questo termine perché solo alcuni anni dopo, nel 1987, questa parola verrà introdotta da Gro Harlem Brundtland, primo ministro della Norvegia in varie legislature, all'interno del documento *Our Common Future*, nel quale si stabilivano alcuni principi fondamentali nel rapporto tra uomo e ambiente. Sarà la Commissione mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (WCED) delle Nazioni Unite, attraverso il *Rapporto Brundtland* ad affermare che “lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo

⁹ N. Zingarelli, *op. cit.*, p. 1438.

¹⁰ M. Weber, *La scienza come professione. La politica come professione*, Einaudi, Torino 2004, pp. 97 – 113.

¹¹ G. A. Pagnoni, “Lo sviluppo sostenibile”, 3 luglio 2014, <http://www.ilnaturalista.it/lo-sviluppo-sostenibile.html>; [26/09/2019].

che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”¹². Si tratta di uno sviluppo che va oltre il benessere del singolo, perché abbraccia l’intera umanità, ed è ciò che Pamela Matson, William Clark e Krister Andersson, nel loro libro *Imperativo sostenibilità*, definiscono “benessere sociale inclusivo”. *Sociale*, in quanto riguarda l’umanità intera; *inclusivo*, perché attento all’equità, sia nelle generazioni sia tra generazioni diverse¹³.

All’epoca del *Rapporto Brundtland*, parlare di *sostenibilità* significava affrontare il tema dell’impatto che le azioni dell’uomo hanno sull’ambiente, con risvolti preoccupanti per la vita dell’intero pianeta. In tal senso l’abbandono di una visione antropocentrica in favore di una *bio-centrica* sarebbe auspicabile. Oggi invece, parlare di *sostenibilità* vuol dire riferirsi a tre dimensioni: l’ambiente, l’economia e la società, in un’ottica di medio e lungo periodo. È infatti superata l’idea che la sostenibilità sia unicamente una questione ambientale.

Così come il termine “sostenibilità” anche quello di “biodiversità” (*biodiversity*) risale agli anni Ottanta¹⁴, ed è stato definito dalla Conferenza dell’ONU su ambiente e sviluppo tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 come: “ogni tipo di variabilità tra gli organismi viventi, compresi, tra gli altri, gli ecosistemi terrestri, marini e altri acquatici e i complessi ecologici di cui essi sono parte; essa comprende la diversità entro specie, tra specie e tra ecosistemi”¹⁵. Si tratta quindi di un concetto che si lega fortemente alla nostra esistenza, basti pensare al nostro cibo, ai medicinali e a moltissime materie naturali che utilizziamo quotidianamente per vari scopi.

2. La lunga strada della responsabilità sociale

La visione economica tradizionale riteneva il management aziendale moralmente responsabile nei confronti di proprietari e azionisti dell’impresa, perché alle loro dipendenze. In un articolo comparso il 13 settembre 1970 sul *New York Times* dal titolo

¹² S. Castelli de Sannazzaro, G. Gavazzi, *Sostenibilità. La lezione delle piante*, Hoepli Editore, Milano 2019, p. 13.

¹³ K. Andersson, W. C. Clark, P. Matson, *Imperativo sostenibilità*, Giunti Editore, Firenze 2018, pp. 27 – 29.

¹⁴ *Ibid.*, pp. 10 – 11.

¹⁵ “Biodiversità” [in] *Enciclopedia della Scienza e della Tecnica*, http://www.treccani.it/enciclopedia/biodiversita_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/; [22/10/2019].

“The social responsibility of business is to increase its profits”, Milton Friedman, economista statunitense fondatore del pensiero monetarista, nonché premio Nobel per l’Economia nel 1976, lasciava chiaramente intendere il suo pensiero, descrivendo la sua *Teoria degli shareholder*, ribadendo che il solo interesse dell’azienda è quello degli azionisti. Per contro, il filosofo economista statunitense Robert Edward Freeman, nel 1984, proponeva la sua *Teoria degli stakeholder* nel libro *Strategic management: a stakeholder approach*, concentrando invece la sua attenzione sulla figura degli stakeholder, i molteplici portatori di interesse che ruotano attorno all’azienda e alla quale sono legati da relazioni, contatti e condivisioni. In tal senso, far crescere impresa e profitti non può prescindere dalla creazione di un solido rapporto di fiducia con i diversi stakeholder. Questo implicherà lo sviluppo di una visione strategica e l’attuazione di azioni altrettanto strategiche nei diversi settori aziendali¹⁶.

Ancora una volta due posizioni agli antipodi, ma come osserva Emil Mazzoleni¹⁷, analizzando le due suddette teorie concorrenti, notiamo come esse non siano totalmente incompatibili, nel senso che in pratica puntano al medesimo obiettivo: il profitto aziendale. Ciò che le distingue, in effetti, è unicamente la motivazione dei manager. Coloro che seguiranno la teoria di Friedman tratteranno bene gli stakeholder per ottenere il massimo profitto, quelli che seguiranno la teoria di Freeman tratteranno bene gli stakeholder perché è etico farlo¹⁸.

La Responsabilità Sociale d’Impresa ha dunque un nucleo centrale piuttosto evidente, ma trovandosi dibattuta tra teorie, definizioni e ideologie filosofico-economiche, dà vita ad un’ampia letteratura che non semplifica la sua narrazione e piuttosto rischia di complicarla. Si inizia a parlare di responsabilità sociale delle imprese nei primi decenni del Novecento e sarà l’economista John Maurice Clark nel marzo del 1916, con l’articolo “The changing basis of economic responsibility”, pubblicato in *The journal of political economy*, ad anticipare questa tematica. Solo

¹⁶ E. Di Carlo, *Interesse primario dell’azienda come principio guida e bene comune*, Giappichelli Editore, Torino 2017, pp. 74 – 81.

¹⁷ Giurista e filosofo, ricercatore in Filosofia del Diritto presso il dipartimento di Giurisprudenza dell’Università di Pavia, <https://dirittopenaleuomo.org/autori-dpu/emil-mazzoleni/>; [26/09/2019].

¹⁸ E. Mazzoleni, “Kaizen: Responsabilità sociale d’impresa nel diritto giapponese”, su *Trento Student Law Review*, Vol 1:1, Trento 2019, pp. 121 – 123.

più tardi, negli anni Cinquanta, l'economista statunitense Howard Bowen utilizzerà per primo l'odierna terminologia di *Corporate Social Responsibility*¹⁹.

Nel suo libro *Social Responsibilities of the businessman* del 1953, l'autore sottolineava la necessità che le aziende si assumessero una serie di responsabilità nei confronti della società che le accoglieva, per gli effetti ed i risvolti che tali attività avrebbero lasciato sul territorio. Sarà una tematica che ritroveremo negli anni successivi al centro di dibattiti e ricerche di numerosi economisti, fra i quali ad esempio, Davis, che nel 1960 intuì come azioni socialmente responsabili generassero effetti positivi per le imprese nel lungo periodo²⁰. Si tratta di una visione del sistema aziendale innovativa e moderna, alla quale non vennero comunque risparmiate critiche.

Nell'Italia del '68, l'economista Giancarlo Pallavicini, nella sua *Teoria della scomposizione dei parametri*, metteva in relazione il calcolo dei risultati economici aziendali con istanze non economiche come la morale, la società e la cultura, anticipando la tematica della responsabilità sociale²¹. Sempre in Italia, troviamo uno dei precursori della CSR in Adriano Olivetti, che nella sua azienda "visionaria", creata nel 1932 ad Ivrea, mise in atto un'organizzazione che oserei definire utopistica, trasformando quella che poteva essere una semplice fabbrica di macchine da scrivere in un motore di sviluppo economico e sociale per il territorio. Al di là della sua attenzione nei confronti dei dipendenti, ai quali garantiva la trasmissione di un'ampia gamma di valori culturali e artistici, uniti alla possibilità di studio e alla selezione dei giovani talenti, offriva una serie di preziosi servizi in grado di garantire loro il vero benessere e rivolgeva le medesime attenzioni all'intera comunità locale. Sembra che la frase preferita da Adriano Olivetti fosse: "In me non c'è che futuro", e lo ha dimostrato con i fatti²².

Negli anni Novanta nascono altri studi legati alla *Business Ethics*, a richiamare la necessità di una maggiore moralità negli affari²³. William Frederick etichettò questi

¹⁹ B. Arru, *La responsabilità sociale. Evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, FrancoAngeli, Milano 2017, p. 21.

²⁰ Ibid., p. 65.

²¹ M. Consoli, "Quando l'etica diventa un affare"; su *Nuove Cronache*, CNEL, Roma 12 gennaio 2009, p. 11.

²² "In me non c'è che futuro. Ritratto di Adriano Olivetti", ottobre 2011, http://www.fondazioneadrianolivetti.it/attivita.php?aggiornamenti&singolo&id_attivita=139, [26/09/2019].

²³ G. Rusconi, "Business ethics ed etica aziendale", 2018, <https://www.impresaprogetto.it/editorials/2018-3/rusconi>; [26/09/2019].

studi come “*Corporate Social Rectitude*” (Correttezza Sociale dell’Impresa), sottolineando la necessità che determinati valori influenzassero le scelte che muovevano le attività economiche, imponendo al businessman di tener conto, nelle sue scelte, delle esigenze della società²⁴. Si parla anche di *Corporate Citizenship* intendendo nello specifico il rapporto tra impresa e società²⁵.

Tornando alla teoria degli stakeholder di Freeman e alla divisione degli stessi in stakeholder primari e secondari, è importante tenere conto del fatto che se del primo gruppo fanno parte gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori, etc., del secondo fanno parte i media, i gruppi di interesse e la pubblica opinione, ed in questa prospettiva possiamo inserire anche il cittadino come uno stakeholder secondario.

Luca Poma, nel suo articolo “Siamo tutti stakeholder...ma...?”, lancia quasi una sfida. In un contesto caratterizzato da infinite connessioni, si chiede chi sia lo stakeholder, ma soprattutto, chi non lo sia. In una realtà che attraverso la rete si propaga all’infinito, la domanda sorge spontanea: come possiamo stabilire dove finiscono i nostri pubblici? Insomma, gli stakeholder sono molti e la loro mappa deve essere studiata accuratamente, e più sarà dettagliata, migliori saranno i risultati che si otterranno. Uno stakeholder secondario può diventare un potenziale cliente, e l’agire etico e l’impegno sociale dell’azienda non lasciano indifferente il cittadino.

È evidente la centralità dell’azienda nel contesto economico, e questo significa riconoscergli un ruolo primario nello sviluppo della società e nel benessere dei cittadini, nella consapevolezza, naturalmente, che le questioni sociali e ambientali, in primis, sono di competenza delle Istituzioni, e che il ruolo dell’azienda è quello di coltivare il suo interesse primario, creando valore per se stessa e per gli altri.

I continui dibattiti teorici in ambito accademico però, come detto, hanno prodotto molte altre definizioni legate alla *Corporate Social Responsibility*, teorie affini o complementari, puntualizzazioni, concetti e acronimi, che non facilitano la conoscenza e la comprensione dei suoi contenuti, in particolare per il grande pubblico, poco interessato alle sfumature legate alle diverse teorie. Proprio per una maggiore attenzione verso gli stakeholder, oltre alla ricerca

²⁴ F. Ballucchi, K. Furlotti, *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli Editore, Torino 2017, p. 45.

²⁵ Per un approfondimento A. B. Carroll, T. S. Pinkston, “Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S.”, sul *Journal of Business Ethics*, Vol 13, Springer Netherlands, Heidelberg (Germania) 1994, pp. 157 – 169.

sugli approfondimenti teorici e pratici della CSR, dovrebbe svilupparsi un discorso più strettamente legato alla divulgazione del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa per l'infinita platea di stakeholder, rappresentata dai cittadini del mondo.

Benché questo lavoro punti molto sull'importanza del linguaggio e sul valore delle parole, in questo caso l'eccessiva mole di definizioni riguardanti la CSR potrebbe rappresentare un limite alla divulgazione e alla comprensione di un concetto già perfettamente racchiuso nella definizione di *Responsabilità Sociale d'Impresa*.

Oggi quest'ultima può contare anche su alcune linee guida prodotte dalle organizzazioni internazionali come ONU, OCSE e UE. Tra i più importanti documenti dell'Unione Europea c'è il *Libro Verde* della Commissione Europea del 2001 (seguito un anno dopo dalle relative linee operative), che definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”²⁶. In seguito, nel 2011, la stessa Commissione Europea la definirà come la “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”.

Attraverso i *Libri Verdi*, la Commissione Europea cerca di stimolare la riflessione dei cittadini su temi particolari, ad essi seguono poi i *Libri Bianchi* con indicazioni applicative. Nel *Libro Verde* del 2001 viene promosso un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, sottolineando che: “Responsabilità sociale d'impresa significa essenzialmente che le imprese decidono, di propria iniziativa, di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente”²⁷. Non vengono indicati obblighi, ma si chiede un'attenta riflessione, si lancia una sfida per raggiungere nuovi obiettivi. Si invitano inoltre gli imprenditori ad attuare prassi socialmente responsabili nei confronti dei propri lavoratori, inserendo corsi di formazione periodici per i dipendenti e prassi responsabili in ogni ambito aziendale. In primis, salute e sicurezza sul lavoro, prendendosi cura di tutte le parti coinvolte, interne ed esterne all'azienda, stimolando pratiche volontarie di responsabilità sociale.

²⁶ C. Casalegno, C. Civiera, *Impresa e CSR: la “non comunicazione” di successo*, FrancoAngeli, Milano 2016, p. 66.

²⁷ Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 2001, p. 4.

L'Unione Europea, nel 2011, con la *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo n. 681*, afferma che attraverso la CSR le imprese potranno contribuire significativamente allo sviluppo sostenibile e ad un'economia sociale altamente competitiva. L'Unione è attenta anche a valutare l'impatto della politica europea in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa, sottolineando l'evoluzione in corso che ha portato dalle iniziali 600 imprese che sottoscrissero i dieci principi in materia di Global Compact nel 2006 alle oltre 1900 imprese del 2011. E questo solo per citare uno dei dati riportati²⁸. Ma quando poi la Commissione si sofferma sulla necessità di potenziare ulteriormente l'impatto della sua politica in tema CSR, questi sono i punti che prende in considerazione:

- la necessità di un approccio equilibrato che coinvolga le diverse parti interessate e tenga conto dei punti di vista delle imprese, degli attori non aziendali e degli Stati membri;
- la necessità di chiarire meglio cosa ci si debba attendere dalle imprese e di rendere la definizione unionale della RSI coerente con i principi e gli orientamenti internazionali nuovi e aggiornati;
- la necessità di sostenere un premio di mercato per il comportamento responsabile delle imprese, anche nell'ambito della politica degli investimenti e degli appalti pubblici;
- la necessità di contemplare sistemi di autoregolamentazione e co-regolamentazione che costituiscano mezzi importanti tramite i quali le imprese si adoperino per far fronte alla loro responsabilità sociale;
- la necessità di affrontare la questione della trasparenza delle imprese sui temi sociali e ambientali dal punto di vista di tutte le parti interessate, comprese le stesse imprese;
- la necessità di prestare maggiore attenzione ai diritti umani che hanno acquistato un rilievo di gran lunga maggiore nell'ambito della RSI;
- la necessità di riconoscere il ruolo che la regolamentazione complementare svolge nel creare un ambiente più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità sociale²⁹.

²⁸ Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni*, Bruxelles 2011, p. 5.

²⁹ *Ibid.*, pp. 6 – 7.

Si parla della responsabilità di aziende che dovranno fare il possibile per creare valore condiviso sia per gli azionisti sia per la società, ma in realtà non si tiene mai conto del punto di vista del cittadino, soggetto che, sebbene venga citato ampiamente, non viene minimamente coinvolto. Le aziende devono crescere, occupandosi di cittadini ignari di questo importante processo di sviluppo che li riguarda direttamente, legato alla sostenibilità e alla creazione di valore sociale.

In un documento di riflessione sull'evoluzione della CSR, la Commissione Europea invita Istituzioni, imprenditori, cittadini, parti sociali e ricercatori a fare squadra affinché le imprese adottino nuovi modelli aziendali, in favore di un sistema vitale di cui siamo tutti parte. È evidente che in tal senso parlare di sostenibilità significhi affrontare un tema ben più ampio, con finalità economiche e sociali. La Responsabilità Sociale d'Impresa, si dice, dovrà “costruire ponti e aumentare la coerenza tra le diverse agende a tutti i livelli. La coerenza delle politiche è una condizione essenziale per garantire la nostra capacità di realizzare la crescita verde e inclusiva a lungo termine per l'UE”³⁰.

Abbiamo conosciuto, negli ultimi anni, gli effetti globali della crisi economica. Conflitti, disuguaglianze e la crescente povertà, anche in Occidente, sono problematiche di natura economica, sociale ed etica. Parlare oggi di economia, dovrebbe suscitare nel pubblico lo stesso interesse che solitamente scaturisce dalle vicende politiche. Sarà forse per la scarsa credibilità che oggi giorno riscuote la politica, fatto sta che a farne le spese sono proprio quelle imprese responsabili, impegnate nel sociale, vittime di facili opinioni generalizzate, fondate su una sorta di pensiero pessimistico dominante. Del resto, come imputare al cittadino la responsabilità di un giudizio generalizzato e inadeguato, se a livello pubblico non viene promossa alcuna divulgazione dei contenuti economici e delle teorie economiche? Quanti cittadini leggendo un quotidiano si soffermano con attenzione sulle pagine economiche? Quanti riflettono e discutono sulle scelte economiche del mondo imprenditoriale? E quanti sono consapevoli che proprio quelle scelte riguardano direttamente la loro vita?

Quando negli anni Ottanta i beni naturali della collettività, considerati di tutti e di nessuno, entrarono in crisi per via delle tante questioni ambientali, dall'inquinamento atmosferico a quello delle acque, sino agli ambienti naturali distrutti

³⁰ Commissione Europea, *Documento di riflessione verso un'Europa sostenibile entro il 2030*, Bruxelles 2019, p. 18.

per edificare città e zone industriali, la situazione ambientale mostrò il suo vero volto e una nascente coscienza ecologica pose l'umanità di fronte a un bivio. Se nel decennio precedente i movimenti ambientalisti erano stati sottovalutati, in quegli anni nuove consapevolezze presero a farsi largo nell'opinione pubblica. Era necessario un cambiamento, una maggiore responsabilità nei confronti del mondo. La parola "ambiente" entrò a far parte del lessico politico dei Paesi più sviluppati, associata a un modello di società consapevole dei limiti delle risorse naturali e del rischio del danno ambientale. Col nuovo millennio, la crisi dell'economia globale ci portò a comprendere che le azioni del presente avrebbero avuto un'inevitabile ricaduta sul futuro, e solo l'agire con coscienza e responsabilità sul territorio e sull'ambiente naturale ci avrebbe potuto garantire un domani.

Nel testo della *Strategia Mondiale per la Conservazione* del 1980, ad un certo punto viene posta una domanda: "Perché è necessaria una strategia mondiale per la conservazione?". E alla fine di una risposta molto chiara e dettagliata troviamo in un minuscolo riquadro una didascalia che spiega più di tante parole: "1 svizzero = 40 somali"³¹. [Fig. 1]

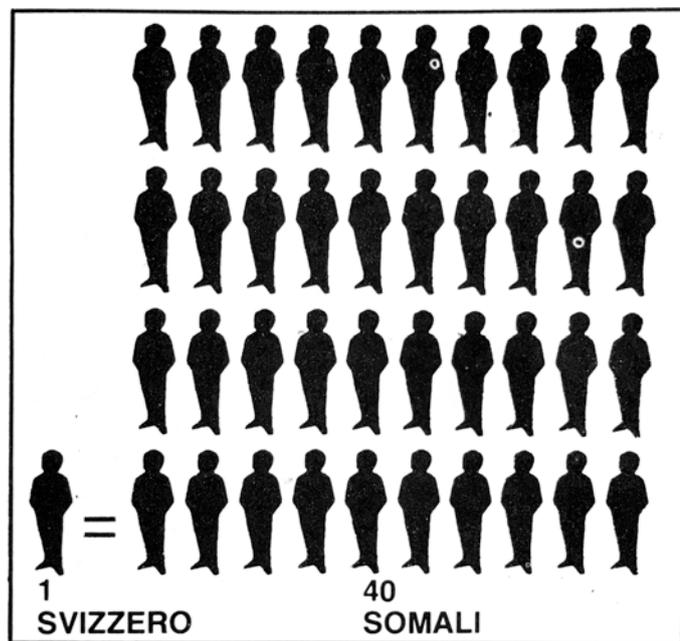


Fig. 1 – Sproporzioni nel consumo delle risorse. Uno svizzero consuma quanto 40 somali.

³¹IUCN, *Strategia Mondiale per la Conservazione* [edizione italiana], IUCN, UNEP, WWF, 1981, p. 15.

La Responsabilità Sociale d'Impresa, con tutta la sua straordinaria complessità, oltre a richiedere un significativo impegno volontario, necessita del sostegno da parte delle istituzioni europee e mondiali. Per un reale cambiamento si dovrà lavorare tutti insieme responsabilmente.

Si tratta di una questione che vede in primo luogo le aziende scegliere di assumersi la responsabilità del loro agire, consapevoli del loro delicato ruolo sociale. Ma, come l'esperienza della conservazione ambientale ci ha insegnato, anche attraverso i numerosi errori commessi, il coinvolgimento della popolazione e la sua sensibilizzazione sono essenziali, laddove si vogliano davvero modificare i comportamenti delle persone e delle imprese.

In un mondo globalizzato e perennemente connesso, la *CSR 2.0*³² non può non avvalersi di una comunicazione strategica generalizzata, che la renda nota e comprensibile a tutti. Fino a quando il grande pubblico non sarà consapevole della necessità e dell'urgenza di attuare la Responsabilità Sociale d'Impresa nelle strategie aziendali, le aziende non saranno mai abbastanza motivate ad applicarla. E fino a quando le nuove generazioni non comprenderanno l'importanza dello sviluppo etico e sostenibile della CSR, non potremo certo sperare di vedere un mondo popolato da imprenditori lungimiranti, mossi da comportamenti etici e sostenibili.

Quando Wayne Visser parla di "Corporate Sustainability and Responsibility", parte dal presupposto che il sistema di business etico abbia fallito, e che il futuro sia nello sviluppo sostenibile pianificato in un'ottica sistemica, attento alle interconnessioni tra azienda, società e ambiente, e in grado di operare attraverso una visione che privilegi la circolarità³³. In altre parole, aziende che abbiano finalità multiple e attuino pratiche sostenibili, attraverso un'economia circolare in grado di riutilizzare, risparmiare e ridurre i costi, spaziando dal risparmio energetico alla produzione di energia pulita, dal risparmio d'acqua al riutilizzo degli scarti di produzione per la creazione di prodotti secondari e così via. L'azienda è parte di un sistema aperto, interconnesso col territorio, e con l'ambiente. È necessario quindi un salto di qualità, e la CSR deve inserirsi strategicamente non soltanto in ogni meandro

³² Nel libro *Impresa e CSR: la "non comunicazione" di successo*, le autrici scrivono: "La CSR 2.0 rappresenta una visione integrata di responsabilità e sostenibilità, dove il coinvolgimento e l'approccio multistakeholder impongono una comunicazione simultanea e trasparente". C. Casalegno, C. Civiera, *op. cit.*, p. 77.

³³ W. Visser, *Corporate Sustainability & Responsibility*, Kaleidoscope Futures Ltd, Cambridge 2013, pp. 9 – 11.

dell'organizzazione aziendale, ma anche in ogni ambito sociale, a partire dalle scuole primarie.

Sarebbe auspicabile che aziende responsabili divulgino le informazioni non finanziarie, che attuino volontariato d'impresa e s'impegnino nella ricerca scientifica e nel sociale, creando valore per la comunità. Ma per raggiungere l'obiettivo, è di vitale importanza informare adeguatamente i cittadini e tutta la pubblica opinione sul valore di certe scelte aziendali. In caso contrario non si sarà fatto tutto il possibile.

La CSR 2.0 deve condurre verso il dialogo e la partecipazione, ma non può rivolgersi unicamente agli addetti ai lavori, agli esperti del settore e nemmeno ai soli stakeholder più attenti, ai grandi gruppi d'interesse e alle istituzioni. Deve rivolgersi alla gente comune, al commerciante come alla casalinga, al pensionato come allo studente. Se si chiede la fiducia dei cittadini, questi vanno istruiti adeguatamente affinché siano in grado di maturare le giuste aspettative nei confronti del settore economico aziendale.

Nella *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni* del 2011, ad un certo punto si segnala l'insufficiente consapevolezza da parte dei cittadini dei risultati delle imprese e dei vincoli entro cui operano, e si dice che la Commissione intende: "avviare un dibattito aperto con i cittadini, imprese ed altre parti interessate in merito al ruolo e alle potenzialità delle imprese del XXI secolo, con l'obiettivo di favorire la comprensione delle aspettative comuni, ed effettuare sondaggi periodici sulla fiducia dei cittadini nelle imprese e sugli atteggiamenti nei confronti della RSI"³⁴. Intenzione decisamente nobile, ma come realizzarla senza porsi sullo stesso piano senza che una delle due parti parli la stessa lingua dell'altro, non possieda informazioni adeguate e dovute consapevolezze? Sarebbe opportuno colmare questo vuoto iniziando dall'educazione delle nuove generazioni al linguaggio e ai contenuti della CSR, pensando anche ad un'informazione diffusa rivolta a varie fasce di età.

È necessario educare il cittadino alla cultura della responsabilità sociale, affiancandola magari all'educazione ambientale, che nell'ultimo ventennio è stata introdotta in modo informale nella scuola. Oggi si propone di inserire nuovamente l'Educazione Civica nei programmi dell'anno scolastico 2019/2020. Se davvero

³⁴ Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni*, Bruxelles 2011, p 11.

ciò avvenisse, sarebbe magari opportuno integrarla con un compendio di Educazione alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

Vorrei concludere questo capitolo con un brano tratto da un discorso del Dalai Lama Bhiksu Tenzin Gyatso.

“Di tanto in tanto mi accorgo che le persone praticano una comoda distinzione tra l’etica personale e quella relativa a un più ampio contesto sociale. A mio parere, si tratta di un atteggiamento fondamentalmente errato, poiché trascura l’interdipendenza che caratterizza il nostro mondo. L’etica individuale, o piuttosto la sua assenza, può avere un grande impatto sulla vita di moltissime persone, com’è stato clamorosamente dimostrato dalla crisi finanziaria globale iniziata nel 2008, di cui stiamo ancora subendo le ripercussioni in ogni angolo del mondo. È stata la dimostrazione concreta di come l’avidità sfrenata di pochi possa trasformarsi in una catastrofe per milioni di individui. Pertanto, proprio come a seguito degli eventi dell’11 settembre abbiamo cominciato a valutare seriamente i pericoli dell’estremismo religioso e dell’intolleranza, anche l’attuale crisi finanziaria dovrebbe farci riflettere a fondo sulle insidie della cupidigia e della disonestà. Se la bramosia di potere e denaro è considerata accettabile, quando non addirittura encomiabile, chiaramente c’è qualcosa di sbagliato nel nostro sistema collettivo dei valori. In quest’era di globalizzazione, è giunto il momento di riconoscere che la nostra vita è profondamente interconnessa con quella di tutti gli altri e di ammettere che il nostro comportamento personale ha una dimensione planetaria. Comprenderemo così che il miglior modo di fare i nostri interessi è agire in funzione degli interessi dell’intera comunità umana. Se invece ci concentriamo soltanto sul nostro sviluppo interiore, trascurando le più ampie problematiche che affliggono il mondo, oppure, pur avendole riconosciute, ci manteniamo indifferenti e non ci sforziamo di risolverle, ci saremo lasciati sfuggire un aspetto fondamentale della nostra esistenza. A mio parere, l’apatia è una forma di egoismo. È evidente che il nostro approccio all’etica potrà essere davvero significativo soltanto se ci preoccupiamo del mondo in cui viviamo. Questo è ciò che intendo per “principio di responsabilità globale”, uno degli elementi chiave della mia concezione di etica laica”³⁵.

³⁵ G. Tenzin (Dalai Lama), *La felicità al di là della religione. Una nuova etica per il mondo*, Sperling & Kupfer, Milano 2013, pp. 21 – 22.

3. Una perla dal Sol Levante: la strategia *kaizen*

Quella giapponese è la terza economia mondiale, ma qui non esamineremo la storia economica di questa nazione, né la sua politica monetaria. Il punto è che parlando di Responsabilità Sociale d'Impresa, vale la pena guardare oltre l'Europa, oltre l'Occidente, perché il nuovo arriva spesso da altre culture, da altri modi di percepire il mondo.

La necessità per l'economia europea di spingersi sempre più integralmente verso un'ottica di responsabilità e sostenibilità, deve confrontarsi con esperienze diverse e mentalità diverse. Teniamo presente che il discorso delle economie sostenibili, dell'ambiente e del futuro, non può essere limitato dai confini territoriali, ma coinvolge tutti noi. Si tratta, come già detto, di tematiche universali in cui l'*Altro* diventa uno specchio in cui riflettersi e confrontarsi.

Parliamo del Giappone, perché lì il concetto di *responsabilità sociale dell'impresa* è parte integrante della cultura. Non si tratta di un'acquisizione recente, ma è presente da molto tempo, da quando, fra V e VI secolo, confucianesimo e buddismo presero a diffondersi nel Paese, influenzandone profondamente l'etica pubblica.

Nella cultura giapponese esiste il termine *kaizen*, non traducibile nella nostra lingua con una semplice parola, ma che può essere inteso come “cambiare, migliorando la situazione presente”. Si tratta di un termine essenziale nella quotidianità di questo grande popolo: di più, potremmo definirlo un vero e proprio modello comportamentale. Nel senso che in ogni circostanza, in ogni momento della vita, il singolo individuo si pone la domanda su come comportarsi al meglio. In altre parole: vivere nella continua ricerca del meglio di sé stessi in ogni aspetto dell'esistenza e per il bene della comunità.

Il termine *kaizen* nasce dall'unione di due ideogrammi, traducibili con i due termini: *kai* (cambiamento) e *zen* (migliore)³⁶. [Fig. 2]

³⁶ A. Rossi Tonon, “Le cinque regole Kaizen per aumentare la produttività in azienda”, sul *Corriere della Sera*, http://corriereinnovazione.corriere.it/persona/2014/27-ottobre-2014/cinque-regole-kaizen-aumentare-produttivita-azienda-230424027630.shtml?refresh_ce-cp; [27/09/2019].



Fig. 2 – I due ideogrammi che compongono il termine *kaizen*

Nel libro di Ronald Philip Dore *Bisogna prendere il Giappone sul serio*, l'autore confronta la visione dell'Occidente di *impresa-società per azioni* con quella giapponese di *impresa-comunità*, e già con queste semplici definizioni si aprono due mondi³⁷.

In Occidente si discute e si elaborano da decenni teorie che ci avvicinino, anche solo un po', al concetto di *impresa-comunità*, che per il popolo del Sol Levante è invece un dato di fatto imprescindibile. E non è certo un caso che il Giappone, tra i Paesi industrializzati, sia quello con il minor numero di giudici e avvocati, perché privilegia da sempre la soluzione informale delle controversie. Questo rispecchia un tratto importante della cultura influenzata proprio dal confucianesimo, secondo cui l'individuo moralmente irreprensibile è colui che pone ai primi posti della sua scala di valori la gerarchia e l'armonia nei confronti dei membri della comunità. Così l'eventuale controversia deve essere affrontata sul nascere, attraverso la mediazione volontaria delle parti. In caso contrario, è l'immagine degli stessi individui coinvolti a perdere credibilità, e ciò equivarrebbe ad una loro sconfitta personale³⁸.

³⁷ R. P. Dore, *Bisogna prendere il Giappone sul serio. Saggio sulla varietà dei capitalismi*, il Mulino, Bologna 1990, p. 27.

³⁸ G. F. Colombo, *Oltre il paradigma della società senza liti. La risoluzione extra-giudiziale delle controversie in Giappone*, Cedam, Padova 2011, pp. 47 – 48.

Il diritto giapponese, con una logica di questo tipo alla base, parte quindi da un livello etico superiore al nostro, soprattutto in campo economico.

In tal senso, Eiichi Shibusawa³⁹, considerato il fondatore del capitalismo giapponese, che contribuì alla creazione del primo codice di commercio, era un sostenitore dell'idea che l'economia non potesse essere separata dall'etica, e che il profitto privato non potesse prescindere dall'interesse pubblico e dall'equità negli affari⁴⁰.

Tipico di molte grandi compagnie nipponiche è infatti il profondo senso di appartenenza che lega i dipendenti all'azienda in cui lavorano. La prima compagnia a elaborare il suo "credo aziendale" fu la Mitsubishi Zaibatsu attraverso il suo leader Koyata Iwasaki. L'attuale filosofia dell'azienda poggia ancora sui tre pilastri che rappresentano i principi guida del Gruppo:

1. responsabilità aziendale nei confronti della società;
2. integrità e onestà;
3. comprensione globale attraverso l'attività di business⁴¹.

Segue il testo del credo aziendale.

"Responsabilità aziendale verso la società: sforzatevi di arricchire la società, sia materialmente che spiritualmente, e contribuire alla conservazione dell'ambiente globale. Integrità e correttezza: mantenere fermi i principi di trasparenza e di apertura, e svolgete ogni attività con integrità e correttezza. Internalizzazione: expandete il volume degli affari, basandovi su una prospettiva globale"⁴².

Nel 1956 l'Associazione giapponese dei dirigenti aziendali rilasciò una dichiarazione ufficiale denominata *Consapevolezza e prassi della responsabilità sociale degli imprenditori*, nella quale si chiedeva ai dirigenti di considerare la loro posizione non più come quella di amministratori dell'azienda, ma come amministratori dell'intera società in cui le aziende si trovavano ad operare.

Quello noto come "Modello Toyota", è uno standard di organizzazione del lavoro aziendale basato sul "circolo di qualità", ispirato alla strategia *kaizen*.

³⁹ Per un approfondimento M. Shimada, "How Eiichi Shibusawa Offered Models of Investment and Management to Introduce Modern Business Practices into Japan", sul *Japanese Yearbook on Business History*, Vol. 19, Japan Business History Institute 2002, pp. 9 – 31.

⁴⁰ E. Mazzoleni, *op. cit.*, p. 128.

⁴¹ <http://www.mitsubishielectric.com/brief/it/sp/legacy/index.html>; [26/09/2019].

⁴² E. Mazzoleni, *op. cit.*, p. 129.

In questo caso, con il termine *kaizen* si intende la filosofia manageriale del rinnovamento a piccoli passi. Alla base del cambiamento c'è la volontà di incoraggiare ogni dipendente ad apportare, giorno dopo giorno, piccoli cambiamenti che nel tempo condurranno al miglioramento della qualità non solo del prodotto o del servizio, ma dell'intero contesto sociale. Certamente anche la CSR delle imprese giapponesi potrà migliorare, ma da un'etica industriale del genere c'è sicuramente molto da imparare.

Un altro aspetto etico che caratterizza le dinamiche fra aziende e libero mercato in Giappone, è la posizione dei diversi stakeholder, a partire proprio dalla clientela. Perché in Giappone, la fidelizzazione del cliente si basa sulla sua lealtà verso le aziende prescelte, prima ancora che sui diritti in qualità di acquirente. Anche in questo caso, il rispetto e la fiducia verso le aziende non sono tanto legati ai prodotti o alla reputazione del brand, quanto piuttosto alla prosperità che il lavoro di tali aziende genera sull'intera società nipponica⁴³.

L'esperienza giapponese ci insegna in primo luogo che, per essere così radicato nel modo di pensare, l'atteggiamento etico di un popolo deve legarsi alla cultura e all'educazione, alla famiglia e alla scuola, serbatoi di valori cui ogni singolo individuo attinge sin dall'infanzia. Ma è comunque importante l'analisi di scelte e comportamenti di aziende virtuose, perché le buone pratiche possono sempre stimolare a migliorarsi, arricchiscono il bagaglio di conoscenze comuni cui attingere nel corso dell'esistenza. In verità, l'etica confuciana, come quella di altre dottrine e religioni orientali, si muove dalla certezza che l'essere umano e la società non sono che una minuscola parte dell'universo, e che quest'ultimo è immerso nell'armonia. Qualunque tentativo di spezzare tale armonia creerà problemi all'universo e, di riflesso, all'intera umanità. Il concetto dell'interdipendenza tra gli elementi è qui fondamentale, come lo è la regola d'oro di Confucio (e non solo): "Ciò che non vuoi sia fatto a te, non farlo agli altri".

Ovviamente il confucianesimo ci riporta in primo luogo alla Cina, dove culturalmente è nato e viene accompagnato dalla grande importanza data ai legami familiari (presente anche nella cultura giapponese). Un senso della famiglia non particolarmente legato alle emozioni e all'affetto, come potremmo pensare noi occidentali, assimilandolo alla nostra cultura, bensì inteso come responsabilità verso

⁴³ Ibid., pp. 131 – 135.

la propria famiglia, verso un vincolo di memoria e rispetto anche per gli antenati ed un profondo senso del dovere.

Nell'etica confuciana c'è poi una sorta di disprezzo per il profitto personale, orientato invece verso il gruppo e la comunità, e questo influisce fortemente sugli aspetti economici e aziendali. Ovviamente, in un mondo globalizzato e interconnesso, che azzerà le distanze, possiamo immaginare che in un futuro non troppo lontano (attuale in alcune realtà) si assisterà ad una progressiva ibridazione delle culture e del pensiero, che alla fine condurrà verso lo smussamento di molti angoli, speriamo in meglio⁴⁴.

4. I molteplici volti dell'economia

Amartya Sen, economista bengalese, uomo di grande cultura e premio Nobel per l'Economia nel 1998, si è sempre interrogato sui grandi temi economici in un'ottica multidisciplinare, attraverso la cultura, la storia e la realtà di un determinato Paese, delineando contenuti profondi, espressi con estrema chiarezza, che ci aiutano a comprendere meglio il mondo.

I fenomeni finanziari, attraverso le sue parole (che non hanno nulla di asettico e non contengono tecnicismi), fanno sentire al lettore, empaticamente, la reale portata delle grandi questioni economiche. Nel suo libro *Etica ed economia*, l'autore ci ricorda quanto siano importanti i leader che possiedono immaginazione e coraggio, consapevoli della complessità della vita e del fatto che tutto riconduca alla questione di fondo: il rapporto tra scelte economiche e scelte etiche⁴⁵.

È per questo che, sempre secondo Amartya Sen, è la leadership a fare la differenza, e non è necessario avere come riferimento individui eccezionali come Mahatma Gandhi. Raccontando l'esperienza del suo Paese, l'India, l'economista afferma che la democrazia non si esaurisce con il riconoscimento dei diritti civili e politici di un popolo, ma nell'indurre i cittadini ad affrontare i loro problemi in modo aperto e senza pregiudizi. In India, la carestia del 1943 causò oltre tre milioni di vittime, ma nonostante ciò, ancora oggi, il Paese presenta problemi di malnutrizione. Eppure,

⁴⁴ S. Jaconis, "Il liberismo e lo sviluppo economico cinese", 15 febbraio 2017, <https://www.eticaeconomia.it/il-liberismo-e-lo-sviluppo-economico-cinese/>; [26/09/2019].

⁴⁵ A. K. Sen, *Etica ed economia*, Editori Laterza, Bari 2006, pp. 13 – 15.

spiega Sen, la vera emergenza non è il cibo, è l'analfabetismo, che vede attualmente ancora due terzi delle donne indiane incapaci di leggere e di scrivere. Temi che riguardano direttamente l'economia, perché ingiustizie e ineguaglianze limitano lo sviluppo ed è per questa ragione che il mondo intero, non solo l'India, ha bisogno di un'economia etica e sostenibile. La visione di Amartya Sen parte da due considerazioni fondamentali: che ogni essere umano è diverso dall'altro, e che esistono tante forme di disuguaglianze, ma queste ultime sono riconducibili ad un'unica causa, che è l'assenza di libertà. La prospettiva dello sviluppo sociale costituisce per Sen il vero nocciolo dell'economia politica ed è vicinissimo al suo concetto di libertà. Perché lo sviluppo deve essere etico e deve condurre verso l'equità sociale. Quindi sviluppo inteso come: "ampliamento della libertà delle persone".

Nel suo libro *Globalizzazione e libertà*, l'autore afferma che "lo sviluppo non può essere concepito come l'aumento del PIL pro-capite, lo sviluppo industriale, l'innovazione tecnologica o la modernizzazione sociale. Naturalmente si tratta di conquiste notevoli, spesso cruciali, ma il loro valore deve essere fatto dipendere dall'effetto che producono sulla possibilità di vita e sulla libertà delle persone. Per esseri umani adulti, responsabili delle proprie scelte, è decisivo in ultima istanza, domandarsi se abbiano la libertà di fare ciò che hanno motivo di considerare importante. In questo senso lo sviluppo consiste nell'aumento della libertà delle persone"⁴⁶.

Nella visione del mondo di Amartya Sen, ogni Paese, con il suo bagaglio di storia, cultura e valori, cammina lungo la strada che insegue lo sviluppo economico, e nel farlo può e deve confrontarsi con "gli altri", in senso lato: altri Paesi, altre culture, altre storie, altre esperienze. Così come l'America ha guardato alle esperienze europee per migliorare le condizioni dell'assistenza sanitaria per i suoi abitanti, così l'Europa dovrebbe guardare l'America per trovare una soluzione ai suoi problemi di disoccupazione. Perché è proprio nel superamento di questi gravi problemi che risiede il reale sviluppo di un Paese. Questa è certamente la visione etica e sistemica di cui abbiamo bisogno. Il rispetto dell'essere umano è il primo valore verso cui un'economia, che si definisca "etica", dovrebbe aspirare.

Tornando alla questione di fondo, se da un certo punto di vista siamo sempre più consapevoli dell'importanza della responsabilità sociale delle imprese, dall'altra

⁴⁶ A. K. Sen, *Globalizzazione e libertà*, Mondadori, Milano 2003, p. 83.

non possiamo non pensare all'altro volto dell'economia etica, quello "apparente", di facciata, interpretabile come uno dei più validi strumenti di marketing per migliorare la propria reputazione agli occhi del mondo. La questione è che, in generale, se non c'è una crescita di consapevolezza personale e poi del gruppo, che accompagni determinate scelte, queste ultime rischiano di fermarsi in superficie. La Responsabilità Sociale d'Impresa presuppone una reale assunzione di responsabilità nei confronti della collettività. Ovviamente, per comprendere le vere intenzioni che si celano dietro gli aspetti etici più formali, sarebbe sufficiente parlare con gli stakeholder, a partire dalle risorse umane dell'impresa in questione. Perché dialogando è possibile riconoscere i valori condivisi o meno dal gruppo, dal senso di appartenenza alla reale visione aziendale nella quale il personale si riconosce, tenendo presente che in certe questioni è difficile mentire.

Edgar Morin parla di "*antropoetica*", riferendosi al fatto che l'individuo è parte della società, una società che lui, in quanto essere umano, crea attraverso la sua cultura e le sue interazioni con gli altri, che a loro volta lo caratterizzano, anche se è lui stesso a produrle. Dice Morin: "La specie produce gli individui che producono la specie, gli individui producono la società che produce gli individui; specie, individuo e società si producono reciprocamente"⁴⁷. Questo è un esempio di ciò che il filosofo e sociologo francese intende quando parla di "complessità".

"L'uomo è il punto di ologramma che possiede la totalità della specie e della società, pur rimanendo assolutamente singolare. Egli contiene in sé contemporaneamente un'eredità genetica, la norma di una società e l'imprinting di una cultura. In questo modo, abbiamo individuato tre istanze che sono allo stesso tempo le direzioni e le finalità dell'etica umana, ossia di ciò che io indico come antropoetica. Un'etica individuale per se stessi e per il proprio onore, per la propria famiglia, per le persone care. Un'etica per la società, che, ad esempio, in una democrazia, implica non solo diritti, ma anche doveri. E infine un'etica per l'umanità, per la specie intera"⁴⁸.

⁴⁷ E. Morin, *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2001, p. 34.

⁴⁸ E. Morin, *Pensare la complessità. Per un umanesimo planetario. Saggi critici e dialoghi di Edgar Morin con Gustavo Zagrebelsky e Gianni Vattimo*, a cura di Chiara Simonigh, Mimesis, Milano 2012, pp. 23 – 24.

In un mondo complesso e interconnesso, *l'etica per l'umanità*, concetto apparentemente distante dalla nostra quotidianità, è diventato prioritario. È questa l'etica cui aspiriamo quando parliamo di sviluppo sostenibile.

Capitolo II

Da ego-sistema a eco-sistema

La vita sulla Terra è stata la condizione per la nostra comparsa: la Terra e la vita su di essa sono vecchie miliardi di anni e esisteranno forse insieme a noi, per chissà quanto tempo ancora, se sapremo rispettare le leggi della natura e frenare l'aumento di entropia. Poi un giorno il sole, vero motore supremo, avrà esaurito le sue risorse, sarà solo un punto luminoso in mezzo alle stelle e noi torneremo a essere polvere cosmica in viaggio nell'universo⁴⁹.

Francesco Maria Mantero

1. L'ecosistema aziendale

L'art. 2555 del nostro Codice Civile definisce l'azienda come: “il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa”⁵⁰; il vocabolario della lingua italiana Zingarelli la definisce come un: “complesso di beni organizzato per la produzione di altri beni o servizi”⁵¹; Wikipedia la definisce: “un'organizzazione di beni e capitale umano finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione e il consumo di beni economici e servizi verso clienti, strutturata secondo una certa organizzazione e amministrata secondo una certa amministrazione da parte del management aziendale”⁵².

In una visione sistemica, l'azienda è considerata come un insieme di forze economiche organizzate e finalizzate alla produzione di beni o servizi, attraverso le quali il soggetto economico trae utilità, e con lui traggono beneficio tutti gli operatori che con l'azienda sono in relazione (ossia gli stakeholder). La parola chiave, è dunque “relazioni”, perché si tratta di un organismo dinamico immerso in un sistema di interazioni.

⁴⁹ V. Amadio, L. Bonifazi, S. Candiloro, J. Fassero, F. Fraticelli, F. M. Mantero, R. Mastracci, S. Panzarasa, O. Verdi, *Tra acqua e terra. La palude, gli equilibri naturali e l'uomo*, Officina Edizioni, Roma 1986, p. 27.

⁵⁰ <https://www.altalex.com/documents/news/2014/03/31/dell-azienda>; [27/09/2019].

⁵¹ N. Zingarelli, *op. cit.*, p. 158.

⁵² <https://it.wikipedia.org/wiki/Azienda>; [27/09/2019].

Fino a non molto tempo fa, l'idea di impresa si collegava istintivamente al mito del capitalismo spregiudicato, orientato unicamente al guadagno, con un'immagine di imprenditore sì carismatica, ma soprattutto autoritaria e posta al vertice aziendale. Le keywords di quel tipo di impresa erano: *ricavi, produzione, bilancio e utili*. Niente a che vedere con l'immagine del leader a capo dell'azienda di oggi, che si impegna per realizzare le richieste e i desideri dei suoi stakeholder, collocato non al vertice ma piuttosto all'interno del gruppo.

Oggi ci si proietta su nuove visioni e prospettive che presuppongono una profonda conoscenza dei diversi portatori di interessi aziendali da ascoltare, e ai quali dedicare una continua attenzione. L'impresa moderna punta verso una sua identità sociale sempre più forte, e le sue keywords sono: *responsabilità, fiducia, trasparenza, condivisione e partecipazione*. Oggi l'azienda non può essere considerata un organismo isolato dal contesto territoriale e dalla società. Siamo in grado di individuare i suoi legami con la concorrenza, le sue relazioni con i fornitori che con lei cresceranno, con la clientela sempre più vicina, con i suoi sostenitori e con le associazioni sindacali, solo per citare alcuni dei suoi partner. Possiamo quindi immaginarla avvolta da una fitta rete di connessioni che i social e il web 2.0, nonostante la loro essenza virtuale, rendono sempre più concreti.

Stefano Zamagni, economista e teorico della *Corporate Social Responsibility*, in un'intervista afferma che l'impresa non è soltanto un attore economico, ma ha un suo specifico ruolo nella realtà sociale, perché ha a che fare con la *polis*, con la società, con la struttura politica e amministrativa del territorio⁵³.

Ricordando la nascita dell'espressione "*Corporate Social Responsibility*", risalente agli anni Cinquanta e al dibattito sul tema iniziato nel secolo scorso, non dovrebbero esserci dubbi sul fatto che non si tratti di una moda, piuttosto di una consapevolezza maturata lentamente per oltre mezzo secolo, e cresciuta di pari passo con la nostra coscienza e responsabilità per le questioni sociali e ambientali, in un'ottica orientata alla sostenibilità. Come precedentemente affermato, per il grande pubblico, quello di "CSR" è ancora oggi un incomprensibile acronimo, un tecnicismo usato dagli economisti o dal management aziendale, malgrado riguardi tutti noi.

⁵³ L. Poma, "Il vero significato della responsabilità sociale d'impresa", 25 marzo 2016, <https://archivio.lucapoma.info/csr/teoria-della-csr-e-sviluppi-accademici-del-settore/il-vero-significato-della-responsabilita-sociale-dimpresa/>; [26/09/2019].

Un ecosistema è un “sistema ecologico”, un complesso di organismi viventi e non viventi, caratterizzato da un continuo scambio di energia e relazioni sia al suo interno che con l’esterno. Nell’ecosistema gli organismi viventi entrano tra loro in relazione, interagendo con l’ambiente circostante, il tutto in un ambito circoscritto, inserito però in un più ampio contesto. Caratteristica dei sistemi naturali è la loro complessità più o meno elevata.

Il termine “ecologia”⁵⁴ nasce dall’unione di due termini greci, *oikos* e *logos*, letteralmente “studio della casa” (intesa come ambiente naturale). Qui incontriamo già una prima analogia espressiva, cioè la radice che questa parola condivide con l’*economia* e con l’*etica*. Un ecologo che si avvicini ad un ambiente naturale, ipotizziamo un bosco, studierà gli organismi che lo abitano, l’ambiente che li accoglie in tutte le sue componenti, dal sottosuolo allo strato di humus. Si occuperà delle piante erbacee, degli arbusti, degli alberi, stratificando i diversi habitat ad altezze diverse, fino alle fronde più alte, e analizzerà le relazioni che si sviluppano al suo interno, intraspecifiche (all’interno della stessa specie) e interspecifiche (tra specie diverse). Grande attenzione dedicherà alle relazioni del micro-habitat boschivo con l’ambiente che lo circonda. Le forme di vita presenti in natura sono moltissime e incredibilmente varie, e tra di esse si sviluppano molteplici interazioni, più o meno percepibili dall’esterno. Molte specie sono reciprocamente legate per la sopravvivenza, altre si sostengono, alcune entrano in simbiosi, altre sono in competizione. La natura è dinamica ma, se in buono stato, anche stabile e autosufficiente. Per comprenderla e capire come rapportarsi ad essa senza danneggiarla, è necessario conoscerla a fondo, analizzarne il funzionamento, studiare i suoi meccanismi interni. La stessa identica cosa dovrebbe avvenire con l’azienda, se proviamo ad immaginarla come uno dei tanti ecosistemi naturali.

Nell’era della globalizzazione, la connessione e l’essere collegati sono concetti all’ordine del giorno. Questo implica una presa di coscienza della grande responsabilità che abbiamo in ogni nostra azione, per gli inevitabili riflessi che questa avrà sull’intero sistema. Proprio come in un ecosistema naturale, l’azienda deve rendersi conto della ricaduta che ogni sua scelta avrà sugli stakeholder, sul territorio antropizzato,

⁵⁴ “Ecologia” [in] *Dizionario etimologico*, Rusconi Libri, Rimini 2006, p. 172.

sull'ambiente naturale e sulla comunità. A questo proposito c'è una storia "ecologica" che potrà dimostrarlo meglio di tante parole.

Poco più di un secolo fa, in Arizona, c'era una bellissima foresta secolare di conifere, quella di Kaibab, che divenne nel 1906 Riserva Nazionale, soprattutto per proteggere i 4.000 esemplari di cervo-mulo lì presenti. All'epoca gli studi ecologici erano appena agli albori, e la prima scelta per garantire la tutela di questa specie fu di vietarne la caccia ed eliminare dalla foresta gran parte dei predatori. Dopo circa vent'anni la popolazione dei cervi-mulo aveva raggiunto i 100.000 esemplari, che nell'arco di pochi anni però distrussero interamente la foresta di Kaibab. Diminuendo drasticamente il cibo a loro disposizione e molti di quegli esemplari morirono, mentre i pochi sopravvissuti divennero sempre più deboli, col risultato che nel 1942 venivano censiti circa 8.000 esemplari di cervo-mulo e della meravigliosa foresta non restava che un lontano ricordo⁵⁵.

Nell'ottica *ecosistemica*, ogni decisione presa dalla leadership aziendale innescherà a catena un'inevitabile serie di conseguenze. Per questo motivo è indispensabile assumere una prospettiva di lungo periodo, associata a una visione condivisa a livello capillare, perché da buone relazioni e scelte consapevoli e condivise si determinerà il vero successo aziendale. Passando dall'*ecosistema aziendale* al contesto territoriale che l'accoglie e immaginando per un momento l'analogia con l'ecosistema naturale, l'azienda si mostrerà in modo differente ai diversi osservatori: l'operaio, il manager, il fornitore, l'impiegato, l'impresa concorrente, il cliente fidelizzato, il nuovo cliente, e così via. Parallelamente, in termini ecologici, le diverse percezioni del "paesaggio", da parte degli organismi che lo frequentano, sono definite "*eco-field*". Infatti, in natura, sappiamo che ogni organismo vivente percepisce lo stesso contesto ambientale in modo diverso da ogni altro organismo. Persino all'interno della medesima specie, o addirittura nello stesso esemplare, la percezione del paesaggio che lo circonda cambia a seconda del tempo o di uno specifico momento. Ad esempio, un esemplare di volpe che si muova ai margini del bosco durante la ricerca di cibo, osserverà l'ambiente ponendo massima attenzione ad ogni singolo albero da frutto o cespuglio di bacche, ma quello stesso esemplare, incontrato durante il periodo dei corteggiamenti, si muoverà su spazi

⁵⁵ L. W. McCombs, N. Rosa, *Cos'è l'ecologia*, Casa Editrice SCODE, Milano 1980, pp.1 – 4.

più aperti e ampi, non si curerà minimamente di alberi, cespugli, bacche e prede, perché si concentrerà sull'olfatto per trovare un esemplare dell'altro sesso con cui accoppiarsi⁵⁶.

Se pensiamo che l'insieme degli *eco-field* di ogni singola popolazione (ovvero l'insieme di individui di una stessa specie) determineranno il paesaggio cognitivo dell'intera comunità, possiamo affermare per similitudine che l'insieme degli *eco-field* di ogni soggetto interno o esterno all'azienda rappresenti la complessa percezione dell'azienda nel suo insieme. Questo ci fa capire quanto sia inadeguato un approccio riduzionistico del singolo elemento aziendale, sottolineando inoltre l'esigenza di assumere una visione sistemica e adeguata a tale complessità, non dimenticando che un sistema è molto più della somma delle sue parti.

Un corretto approccio alla CSR deve essere frutto di un'attenta analisi. Analisi che, strategicamente, vada a integrarsi con ognuna delle attività aziendali in un'ottica sistemica che garantisca un ampio ventaglio di opportunità relazionali.

Assimilando l'azienda all'ecosistema naturale, va ricordato che è indispensabile una strategia finalizzata alla tutela di quest'ultimo. Nel 1980, come detto, l'IUCN, in collaborazione con altre organizzazioni ambientaliste, elaborò un importante documento, frutto di una lunga ricerca, conosciuto come *Strategia Mondiale per la Conservazione*.

Il testo esordiva con queste parole: "L'umanità, nel desiderio di realizzare lo sviluppo economico e di godere delle ricchezze naturali, deve fare i conti con la reale disponibilità limitata delle risorse e con le effettive capacità degli ecosistemi, inoltre deve tener conto dei bisogni delle generazioni future. È questo il messaggio della conservazione. Perché se lo scopo dello sviluppo è provvedere ai bisogni sociali ed economici, lo scopo della conservazione è di assicurare la capacità della Terra nel permettere uno sviluppo razionale assicurando il mantenimento di tutta la vita. [...] Lo sviluppo e la conservazione sono necessari, sia per la nostra sopravvivenza, sia per l'assolvimento dei nostri doveri quali responsabili delle risorse naturali per le generazioni future"⁵⁷.

Questo documento, al capitolo XIII, affronta la questione su quali debbano essere le migliori azioni a sostegno della conservazione, individuandone essenzialmente due:

⁵⁶ R. E. Ricklefs, *Ecologia*, Zanichelli, Bologna 1987, pp.16 – 19.

⁵⁷ IUCN, *Strategia Mondiale per la Conservazione* [edizione italiana], IUCN, UNEP, WWF, 1981, p. 2.

“partecipazione” e “educazione”. In altri termini, sarebbe auspicabile tener sempre presente che deve essere l’atteggiamento delle società a trasformarsi, se vogliamo raggiungere gli obiettivi di conservazione. È l’etica nei confronti della natura a dover cambiare e per farlo è necessario educare le persone, incoraggiando nuove visioni del mondo e nuovi comportamenti. E proprio una scienza giovane quale l’ecologia, attraverso le più recenti esperienze, potrebbe aiutarci a comprendere quale strada sia opportuno intraprendere, sollecitando l’attenzione dell’opinione pubblica sull’importanza della *Corporate Social Responsibility* e sull’impatto che le scelte aziendali possono avere sull’intera società e, in particolar modo, sulle generazioni future.

L’analogia tra *ecosistema naturale* ed *ecosistema aziendale*, e tra *conservazione ambientale* e Responsabilità Sociale d’Impresa, ci offre l’opportunità di sfruttare le esperienze dei diversi ambiti.

Un messaggio chiaro e forte è quello che Otto Scharmer definisce: “il passaggio da *ego-sistema* a *eco-sistema*”. Cioè la capacità di prendere atto di quanto oggi ci si preoccupi in primo luogo del benessere personale (*ego-sistema*); per passare poi alla consapevolezza di quanto sia urgente intraprendere il cambiamento epocale che ci porterà a preoccuparci del benessere generale, in quanto parte di un tutto (*eco-sistema*)⁵⁸.

L’utilizzo del termine “ecosistema” lascia intuire un approccio logico sistemico, fatto di collegamenti per lo più invisibili ma presenti, che legano i singoli attori della struttura aziendale in una rete di interdipendenze fondamentali per l’intero apparato. L’altisonante contrasto tra *ego* e *eco* dà poi voce a quel cambiamento basilare che deve animare la nuova visione, cioè il passaggio dall’*IO* al *NOI*, essenziale (probabilmente vitale) per il nostro futuro.

Le tante affermazioni allarmistiche sul declino della nostra società, sui problemi planetari che dilagano a ritmi inimmaginabili, ci riportano al fulcro della questione, alla necessità di ricominciare da noi stessi. Perché la qualità dei risultati di un qualunque sistema è collegato alla consapevolezza delle persone che ne fanno parte e nulla può cambiare se, in primis, non sono i singoli individui a trasformarsi.

⁵⁸K. Kaufer, O. Scharmer, *Leadership in un futuro che emerge. Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società*, FrancoAngeli, Milano 2015, p. 15.

Otto Scharmer ha coniato anche il termine “*presencing*” che unisce *sensing* (percepire le possibilità future) a *presence* (avere l’attenzione per il momento che si vive). *Presencing* significa porre attenzione ad ogni attimo della nostra esistenza, perché l’attimo diventi l’unità di misura per cogliere i nostri limiti personali e per spostarci rapidamente da un punto di vista spiccatamente egocentrico verso una visione inclusiva dell’altro, sviluppando la capacità di stare nel noi e al tempo stesso nel tutto⁵⁹.

Vorrei riprendere le parole della filosofa Martha Nussbaum, che nel suo libro *Coltivare l’umanità* scrive: “Diventare cittadino del mondo significa spesso intraprendere un cammino solitario, una sorta di esilio, lontani dalla comodità delle verità certe, dal sentimento rassicurante di essere circondati da persone che condividono le nostre stesse convinzioni e ideali”⁶⁰. Parla quindi di un’educazione che deve iniziare a livello individuale, anche se poi confluirà in una dimensione globale. Alla sua base vi è una forte impronta etica, il sentirsi cittadini del mondo, non più europei, asiatici o americani, per arrivare al traguardo di non percepire più alcuna diversità e sapersi immaginare nei panni dell’altro, tutti insieme responsabili del mondo.

L’antropologo francese Maurice Leenhardt, ricercatore in Nuova Caledonia, agli inizi del secolo scorso, chiese a dei nativi *Kanak* di descrivere un essere umano. Uno di loro rappresentò nel suo disegno un fitto insieme di linee che si proiettavano fuori da un centro vuoto, spiegando che si trattava delle relazioni che legano un individuo a parenti ed amici. Cancellando le linee non restava nulla⁶¹. Una bella lezione di umanità.

L’etica della responsabilità e la capacità di condividere e rispettare persone e luoghi renderà migliori le generazioni future e migliore il mondo. Ma un interrogativo sorge spontaneo: saremo capaci di compiere questo passo fondamentale?

Forse, è proprio di nuove narrazioni che abbiamo bisogno, potrebbe essere una risposta. E provando a percorrere tale sentiero, vorrei iniziare da una lontana visione, uno sguardo sul nostro Paese di 10.000 anni fa.

⁵⁹ B. S. Flowers, J. Jaworski, C. O. Scharmer, P. Senge, *Presence. Esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società*, FrancoAngeli, Milano 2017, p. 89.

⁶⁰ M. Nussbaum, *Coltivare l’umanità*, Carocci editore, Roma 2006, p. 337.

⁶¹ A. Favole, “La fine dell’umanità” inserto *La Lettura* su *la Repubblica*, Roma 6 gennaio 2019, p. 3.

“Per rendersi conto delle trasformazioni indotte dall’attività umana nell’ambiente naturale è indispensabile fornire un’idea, sia pure approssimativa e superficiale, di come doveva presentarsi il nostro Paese dopo l’ultima glaciazione, cioè dopo l’8000 a.C., alla fine del tardo glaciale wurmiano. In quell’epoca la presenza umana, ridotta al minimo, riguardava pochi e sparsi nuclei di cacciatori raccoglitori del paleolitico superiore e del mesolitico, periodo quest’ultimo che giunge approssimativamente fino al 6500 a.C.

L’Italia, uscita da una fase climatica fredda, appariva come un’unica immensa foresta da cui emergevano solo le falesie rocciose e le vette montuose al di sopra dei 2000-2500 metri sul livello del mare. In pianura le uniche aree non ricoperte dalla vegetazione arborea erano le grandi lagune salmastre, le paludi profonde, i laghi, il corso dei fiumi. [...] Sulle alpi i larici, i pini e gli abeti, costituivano foreste non dissimili da quelle che i primi esploratori incontrarono sulla costa occidentale degli Stati Uniti. [...] E poi faggi, roveri, betulle [...] Nella pianura padana [...] dominavano le latifoglie: ontani, farnie, tigli, noccioli, olmi, frassini, spesso con il pedale immerso nell’acqua. Anche in questi casi le dimensioni degli esemplari apparivano ingenti: farnie e roveri potevano raggiungere i 50 metri dal suolo su uno strato arbustivo composto da noccioli, sambuchi, evonimi, viburni, ligustri, che emergevano su un denso spessore di felci e piante erbacee”⁶².

Ha scritto il monaco buddhista Thích Nhất Hạnh, nel descrivere il significato del termine da lui coniato “*inter-essere*”: “All’occhio di un poeta, non sfugge certo che in questo foglio di carta c’è una nuvola. Senza la nuvola e senza alberi, non si può fare la carta. La nuvola è indispensabile all’esistenza della carta. Se non ci fosse la nuvola, non ci sarebbe nemmeno il foglio di carta. Quindi possiamo dire che la nuvola e la carta *inter-sono*. Il verbo *inter-essere* non è ancora riportato nel dizionario; ma unendo il prefisso “inter” e il verbo essere otteniamo una parola nuova: *inter-essere*. Se spingiamo più a fondo il nostro sguardo, vedremo nel foglio di carta anche la luce del sole: senza la luce del sole le foreste non crescono. In realtà, senza luce del sole non cresce nulla. Ecco perché in questo foglio di carta splende il sole. La carta e il sole *inter-sono*. Continuiamo a guardare: ecco il taglialegna che ha abbattuto l’albero e l’ha portato alla cartiera dove lo trasformano in carta.

⁶² F. Pratesi, “Gli ambienti naturali e l’equilibrio ecologico”, in *Storia d’Italia. Annali* a cura di C. De Seta, Einaudi, Torino 1985, pp. 9 – 10.

E c'è anche il grano. Sappiamo che il taglialegna deve la sua esistenza al suo pane quotidiano, quindi in questo foglio di carta c'è anche il grano con cui è fatto il pane del taglialegna. E ci sono pure il padre e la madre del taglialegna. Questo modo di guardare ci fa capire che senza tutte queste cose il foglio di carta non esisterebbe. Se andassimo ancora più a fondo vedremo che nel foglio ci siamo anche noi. Non è difficile capire perché: il foglio di carta, quando lo guardiamo, è un elemento della nostra percezione. La vostra mente è lì dentro, e anche la mia. Quindi si può dire che in questo foglio di carta c'è tutto. Non manca nulla: tempo, spazio, terra, pioggia, minerali, luce del sole, nuvola, fiume, calore. Tutto coesiste in questo foglio. Ecco perché *inter-essere* dovrebbe comparire nei dizionari. “Essere” è *inter-essere*. Non possiamo essere da soli, per conto nostro. Dobbiamo *inter-essere* con tutto il resto. Questo foglio di carta così sottile racchiude in sé tutto l'universo”⁶³.

Se la Responsabilità Sociale d'Impresa è lo strumento per creare nuovi valori ed equità sociale, libertà e senso di *responsabilità globale*, allora, parafrasando le parole di Thích Nhất Hạnh, potremmo dire che l'azienda dovrà *inter-essere* con il contesto sociale, con l'ambiente naturale e, in senso lato, con il mondo. Non ci sono alternative possibili, e per riuscirci dovrà fare in modo che gli individui “crescano” con l'accesso alle nuove informazioni ed imparino a “sentire” una nuova visione della realtà.

2. La spirale della sostenibilità

Un nuovo modello di governance, che si basi sui principi della Responsabilità Sociale d'Impresa, dovrebbe arrivare sui banchi di scuola ed affiancare l'educazione ambientale e quella civica, guidandoci verso un pensiero e uno stile di vita rivoluzionariamente etico e sostenibile, che vada ad ampliare quel sistema di valori che anima le nostre scelte e la nostra esistenza. È questo il cuore del cambiamento. È di una nuova cultura che abbiamo bisogno, di nuovi modelli che diventino punti di riferimento per le generazioni future e ci conducano verso nuove visioni del mondo.

⁶³ T. N. Hạnh, *La pace è ogni passo. La via della presenza mentale nella vita quotidiana*, Casa Editrice Astrolabio – Ubaldini, Roma 1993, pp. 87 – 88.

Ci sono alcuni elementi che aiutano l'acquisizione di nuovi modelli culturali, facilitandone la trasmissione su vasta scala: la diffusione, l'obbligatorietà e il valore sociale⁶⁴.

A dover crescere sono la cultura della sostenibilità, dell'integrazione e dell'equità sociale: concetti che dovrebbero entrare a far parte delle priorità di ognuno di noi e non solo di alcuni, perché se siamo tutti parte di un sistema, siamo proprio come i nodi di una rete. Per raggiungere l'obiettivo, in realtà, più che aumentare le materie nei programmi scolastici, si dovrebbero inserire tali concetti nelle discipline già esistenti.

Una delle metafore più utilizzate, quando si parla della vita e della natura, è quella della circolarità che racchiude i caratteri della ciclicità, tipica del *continuum* della natura. Pensiamo anche ai *mandala* tibetani, rappresentazione simbolica del cosmo, o all'*uroboro*, antico simbolo del serpente che si morde la coda formando un cerchio senza inizio né fine, a rappresentare la totalità del tutto, la perfezione e l'armonia. Immagini che ci riportano all'equilibrio cui aspiriamo, lo stesso che ritroviamo nella natura, ma anche nell'arte o nella musica, se ampliamo la nostra visuale. Il progetto costruttivo della spirale, che funziona da milioni di anni, ci conferma che si tratta della soluzione ideale riscontrabile in molte forme: nelle giovani foglie di una felce, nel guscio di una chiocciola o nella minuscola proboscide di una farfalla, ma anche nel mulinello dell'acqua, nel vortice dell'uragano, o nelle galassie. È qualcosa che rasenta la perfezione, persino l'acido desossiribonucleico è formato da due catene molecolari che si avvolgono l'una sull'altra, formando la doppia elica. Lo schema a spirale consente un aumento continuo delle dimensioni di una struttura di base, attraverso una crescita armoniosa che la allarga o la allunga lentamente, allontanandola dal suo punto di origine.

Alla *Thatcheria mirabilis*, minuscola conchiglia, si è ispirato Frank Lloyd Wright per la progettazione del Guggenheim Museum di New York, che intendeva includere la funzionalità dell'edificio nella sua forma plastica e visionaria. Le parole di Wright: "Pensate a qualcosa che cresce e crescendo si costruisce, lo spazio è semplicemente la sua zona vitale, il suo costituirsi in una dimensione". L'edificio è una spirale di sei piani con diametri crescenti verso l'alto, e resta ancora oggi uno degli impianti

⁶⁴ C. Mongardini, *Elementi di sociologia. Temi e idee per il XXI secolo*, McGraw-Hill Education, Milano 2011, pp. 210 – 212.

più originali della storia della museografia, perché lo stesso edificio, che si trova al n. 1071 della Fifth Avenue, è già di per sé arte⁶⁵.

L'azienda svedese Tetra Pak, fondata nel 1951, che si occupa del confezionamento degli alimenti, riferendosi alla CSR parla della “spirale della responsabilità per il benessere organizzativo”. Si presenta infatti come una leadership di settore responsabile, attenta alla sostenibilità e al sociale. In una recente indagine ha presentato la sua visione aziendale che richiama l'idea della spirale, di un organismo vivente il cui DNA è la Responsabilità Sociale d'Impresa, rappresentativa dei valori posti alla base delle sue attività aziendali. Una spirale che nasce da una cultura incentrata sulla sostenibilità e sull'attenzione al sociale, per poi inglobare, nel suo vortice positivo, tutti gli stakeholder, allargando verso l'esterno la sua linea guida, che a poco a poco avvolge l'intera comunità e il territorio in cui l'azienda è collocata⁶⁶. È un'immagine interessante, che riporta ad una scelta necessaria per il nostro futuro, e non solo per aziende e stakeholder. La ricerca di sostenibilità, sia ambientale sia sociale, determina un nuovo modello di business in perfetto equilibrio con gli aspetti economici e i profitti. Perché un'azienda dovrà sì creare reddito, ma al tempo stesso dovrà anche distribuire valore e benessere tra i suoi stakeholder. Il passato paradigma del consumismo e del massimo profitto a discapito dell'ambiente, in questo modo, sarebbe superato. Senza equità sociale e utilizzo razionale delle risorse ambientali non ci sarà futuro neanche per imprese e azionisti, perché si produrrà profitto solo se nella società si genererà un benessere diffuso. Sono ancora poche le aziende che seriamente hanno rivoluzionato il modello di business, modificando il loro DNA aziendale e inserendo le considerazioni sociali e ambientali nelle loro scelte quotidiane. Questa è innovazione sociale, è sostenibilità, e significa attuare nuove soluzioni per generare un modello produttivo che sia parte del territorio e in grado di innescare la catena del valore, che si realizza esclusivamente attraverso il coinvolgimento della società intera. Azionisti, fornitori, risorse umane, comunità locale, tutti devono essere avvolti nella spirale della *Corporate Social*

⁶⁵ R. Rossi, “E in principio fu la spirale”, su *Airone n. 101*, Editoriale Giorgio Mondadori, Milano 1989, pp. 84 – 99.

⁶⁶ A. Antonelli, C. Beolchi, M. Carrieri, F. Carrino, L. Pirrone, I. Tartaglia, “TETRA PAK: la spirale della responsabilità per il benessere organizzativo”, 10 marzo 2014, <https://www.freeyourtalent.eu/blog/tetra-pak-la-spirale-della-responsabilita-per-il-benessere/>; [28/09/2019].

Responsibility, perché non si cambia da soli, ed è necessario generare il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i partner nella propria strategia, attraverso la diffusione della nuova cultura della responsabilità sociale. L'impresa non deve certo spostare la sua attenzione dall'obiettivo primario di massimizzare i profitti, ma deve scegliere con consapevolezza e responsabilità *come* realizzarlo, attraverso quali investimenti, con quali fornitori, e come coinvolgere i suoi stakeholder interni ed esterni in questa crescita etica, personale e collettiva. Durante il suo ciclo vitale l'azienda si confronta di continuo con le sue controparti, perché gli stakeholder non sono esclusivamente portatori di interessi economici, ma anche di sistemi valoriali e di ideali. Non dimentichiamo che i valori sono alla base di ogni cultura, perché ancor prima dell'*homo economicus*, c'è l'uomo ideologico⁶⁷.

L'azienda dialoga con le persone, scambia con loro suggerimenti e punti di vista, insieme crescono e creano la vera innovazione. Agire strategicamente, con etica e responsabilità sociale, significa anche relazionarsi in modo continuativo e coerente con i propri stakeholder, e insieme fare rete, creando un futuro auspicabile.

Torniamo per un momento all'immagine dell'ecosistema naturale e all'importanza della conservazione ambientale. In un articolo apparso nel 1989 sulla rivista *Airone*, Jeffrey McNeely, allora direttore dei programmi dell'IUCN, si chiedeva: "Quanti parchi nazionali esisteranno nell'anno 2100?". E la sua risposta era: "Io certamente non ci sarò, ma credo proprio di poter dire: nessuno"⁶⁸. Era chiaramente una provocazione, perché durante gli anni Ottanta e Novanta sono state istituite numerose aree protette a livello planetario, che potremmo, per similitudine, paragonare al lento (seppur progressivo) aumento del numero di aziende che negli ultimi anni hanno abbandonato il classico modello di business in favore della Responsabilità Sociale d'Impresa. Jeffrey McNeely spiegava poi, con quel suo ragionamento estremo, che non voleva di certo disconoscere l'importanza delle aree protette, sia per il loro ruolo ecologico sia per la loro funzione educativa, culturale e ricreativa, ma voleva piuttosto sottolineare il loro limite. I parchi hanno dei confini, all'esterno dei quali è frequente il perpetrarsi degli abusi e di azioni distruttive di vario genere. Anche a livello ecologico le specie si trovano a dover scegliere tra aree nelle

⁶⁷ C. Mongardini, *op. cit.*, p. 201.

⁶⁸ L. Boitani, "Il parco naturale è un esperimento che insegna a governare tutto il territorio" su *Airone* n. 96, Editoriale Giorgio Mondadori, Milano 1989, p. 39.

quali si sentono protette e altre in cui sono in pericolo, creando dei limiti alla loro libera circolazione e allo scambio interspecifico e intraspecifico, il tutto a discapito degli equilibri naturali, che in tal modo vengono alterati. La cittadinanza locale, inoltre, si sente usurpata dei suoi diritti sul territorio protetto, sia di uso collettivo, sia privato, e questo crea malcontento e scarsa partecipazione personale nella tutela del loro stesso territorio. Nella conclusione del suo discorso, McNeely affermava che i parchi: “non sono il fine della conservazione, ma solo uno strumento, perché è necessaria una politica di informazione e crescita culturale che istruisca sui termini globali della nostra sopravvivenza, e che, tra le altre conseguenze, farà diventare inutile il concetto di parco. Questa cultura non è un’opzione di sviluppo, è una scelta obbligata per il nostro futuro”⁶⁹.

Trovo interessante e attuale (benché datata) questa lettura sulle aree protette e la tutela ambientale, e mi piace l’idea di attingere a competenze diverse per “vedere” meglio ciò che abbiamo sotto gli occhi. L’idea che la CSR non possa essere legata solo alla scelta di singole aziende virtuose, è funzionale ed efficace, perché se così non fosse, il *fine* della Responsabilità Sociale d’Impresa si trasformerebbe in un mero *strumento*. Solo una politica di informazione diffusa, di insegnamento scolastico su larga scala e di crescita culturale, ci consentirà di raggiungere il *fine* auspicato. Anche in questo caso, non si tratta unicamente di un’opzione di sviluppo “etico”, ma di una scelta vitale per il nostro futuro.

La *Corporate Social Responsibility* deve ovviamente continuare, e sarebbe auspicabile che continuasse ad essere una pratica volontaria, almeno in teoria, perché altrimenti perderebbe il suo significato più profondo. Ma per produrre reali effetti sul futuro, non dovrebbe solo essere applicata a macchia di leopardo, perché questo ne ridurrebbe radicalmente i suoi effetti benefici. È necessario, invece, immaginare un’azione strategica in grado di coinvolgere il più ampio numero di realtà aziendali, magari senza dover ricorrere a norme giuridiche vincolanti e, all’occorrenza, sanzionatorie. Inoltre, andrebbe sempre prestata la massima attenzione al pericolo che si tratti di una squallida azione di *greenwashing*, utilizzata strumentalmente per dare una rinfrescata alla propria reputazione. L’ideale sarebbe creare a piccoli passi un nuovo sistema che, con la logica della Responsabilità Sociale d’Impresa, alimenti una nuova

⁶⁹ Ibid., p. 39.

cultura e nuovi principi di governance. Si tratta di un argomento di evidente complessità, di impatto locale ma anche globale, e questo complica la situazione anche dal punto di vista delle azioni da intraprendere, per la portata universale del problema.

In tal senso, l'iniziativa denominata Global Compact dell'ONU si pone come uno strumento intermedio. Si tratta di un patto mondiale delle Nazioni Unite al quale le imprese possono scegliere di aderire, dimostrando la loro sostenibilità ambientale e sociale. Chi sottoscrive questo patto, non solo attua strategicamente la CSR, ma accetta un preciso decalogo di principi che abbraccia i diritti umani, il lavoro e l'ambiente.

Parlare in questi termini, ovviamente, prospetta comunque nuovi scenari di lungo periodo, ma oggi, almeno in Occidente, l'arte della pazienza non sembra di casa. E forse dovremmo tornare a ispirarci al contadino, che semina il campo e attende, consapevole del tempo necessario per la raccolta dei frutti. La nostra generazione è però contagiata dai ritmi frenetici di un presente esteso, e vuole vedere i risultati in tempo reale. Ma sarebbe bene tener sempre presente che sul piano dell'etica e dei doveri, e sulla conseguente strategia aziendale, si gioca il nostro futuro.

3. Il rovescio della medaglia

Secondo un'indagine condotta recentemente dalla Accenture, multinazionale di consulenza di direzione e strategie aziendali, su un campione di circa 30.000 persone, il 62% dei clienti chiede alle aziende un atteggiamento chiaro sulle questioni ambientali ed etiche⁷⁰. Se da un lato questo dato potrebbe spingere le aziende ad adottare comportamenti etici sul fronte delle scelte e degli obiettivi prefissati, dall'altra potrebbe rivelarsi un forte stimolo verso nuovi profitti garantiti dalle buone pratiche.

Parliamo di valori, di concetti astratti, non di un qualsiasi bene materiale. In un momento come questo, che potremmo definire epocale, per l'attenzione crescente verso le questioni ambientali e sociali, insieme alla consapevolezza delle nostre responsabilità, rischiamo di sminuirne il senso profondo, infangandolo con subdole pratiche che forse troppo elegantemente vengono definite "di *greenwashing*". Non possiamo più accontentarci di gesti plateali promossi e pubblicizzati

⁷⁰ F. Cardinali, "Colpiti al cervello" su *Mind n. 177*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2019, pp. 8 – 9.

abbondantemente, che non siano accompagnati da trasparenza e onestà. La richiesta generale è quella di una diversa forma di business, diversa soprattutto nell'anima, che si avvalga di nuove mentalità e di una nuova cultura, di economie circolari e rispetto per ogni singolo stakeholder e, metaforicamente parlando, di aziende che mostrino un nuovo DNA.

Nel lungo periodo il consumatore premia l'impegno etico e sociale dell'impresa sostenibile, e in tal senso il momento della comunicazione non è meno complesso della scelta in sé. Perché non può che essere una sua evoluzione naturale, senza eccessi, senza avvolgerla in quel "velo" di advertising che fa subito pensare alla manipolazione, al neuro-marketing, a qualcosa di macchinoso e poco affine ai concetti di trasparenza e sostenibilità, che in questo senso sono prioritari. È vero che la Responsabilità Sociale d'Impresa può rappresentare per l'azienda un vantaggio in termini di profitto, ma se è quest'ultimo la ragione che la spinge verso tale scelta qualcosa non va.

La *Corporate Social Responsibility* non è un mezzo, è qualcosa di profondo, direi caratteriale, genetico, altrimenti si rivelerebbe presto un fallimento. Il benessere sociale e la sostenibilità ambientale, per germogliare e crescere, devono poter contare su radici profonde. Si può star certi che, se nella linfa che scorre nell'azienda ci sono determinati valori, la comunicazione della CSR non sarà finalizzata a migliorare la performance in termini economici o a battere spietatamente la concorrenza. Il suo obiettivo sarà più alto, motivato dalla consapevolezza che insieme si può migliorare, per l'ambiente, per gli stakeholder, per la comunità e per l'azienda stessa, viste le infinite connessioni che ci legano gli uni agli altri.

Vorrei anche accennare al fatto che per gli stakeholder l'importanza di certi valori può presentare un preoccupante rovescio della medaglia. Perché se da un lato si chiedono alle aziende scelte etiche e sostenibili, dall'altro non sempre lo stakeholder, in prima persona, si comporta con lo stesso afflato etico. Nel libro di Edgar Morin *Insegnare a vivere*, l'autore inserisce all'inizio del testo una doppia citazione, in riferimento alle due facce della medaglia appena esposte. La prima è di Hans Jonas: "Quale pianeta lasceremo ai nostri figli?", domanda che si ripete sempre più spesso. La seconda è di Jaime Semprun: "A quali figli lasceremo il mondo?"⁷¹.

⁷¹ E. Morin, *Insegnare a vivere. Manifesto per cambiare l'educazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2018, p. 9.

Per la reale svolta epocale cui aspiriamo, ognuno dovrà impegnarsi a fondo e fare la sua parte, quindi bando ai consumi sfrenati, in virtù di una maggiore consapevolezza sugli effetti delle nostre azioni quotidiane, perché il vero cambiamento inizia dal singolo individuo. Gustav Carl Jung ha scritto: “La psicologia del singolo corrisponde alla psicologia delle nazioni. Solo il cambiamento della mentalità del singolo costituisce l’inizio del cambiamento della psicologia della nazione. I grandi problemi dell’umanità non furono mai risolti con grandi leggi, bensì solo col cambiamento della mentalità del singolo. Se c’è mai stato un periodo in cui l’introspezione è stato l’unico atteggiamento giusto e assolutamente necessario, è proprio la nostra epoca catastrofica”⁷².

Ed ecco che il fare rete in questi casi rafforza gli effetti delle buone pratiche, trasformandole in nuovi stili di vita, in una nuova cultura, quella della “responsabilità sociale condivisa”.

Per concludere, vorrei ricordare un passo del racconto di Jean Giono, *L’uomo che piantava alberi*, quando nella prefazione l’autore scrive: “Perché la personalità di un uomo riveli qualità veramente eccezionali, bisogna avere la fortuna di poter osservare la sua azione nel corso di lunghi anni. Se tale azione è priva di ogni egoismo, se l’idea che la dirige è di una generosità senza pari, se con assoluta certezza non ha mai cercato alcuna ricompensa e per di più ha lasciato sul mondo tracce visibili, ci troviamo allora, senza rischio d’errore, di fronte a una personalità indimenticabile”⁷³.

Potremmo dire che lo stesso ragionamento vale per le imprese “etiche”.

4. Educare al cambiamento

Dagli anni Ottanta, in Italia, l’educazione ambientale è stata lentamente introdotta in ambito scolastico, anche se in modo saltuario e non coordinato a livello nazionale. Alcune regioni virtuose hanno dato continuità a questo insegnamento, che ha riguardato per lo più le scuole dell’infanzia e quelle primarie. La Regione Lazio, nel 2000, ha attivato un progetto pilota, un programma “strategico” di educazione ambientale, promosso dall’Agenzia Regionale per i Parchi del Lazio, il Programma GENS. Si tratta di un programma di “sistema” che ha coinvolto per questa attività le Aree Protette,

⁷² G. C. Jung, *La psicologia dell’inconscio*, Bollati Boringhieri, Torino 2012, p. 32.

⁷³ J. Giono, *L’uomo che piantava alberi*, Salani Editore, Milano 1996, p. 11.

abbattendo così i costi di un eventuale personale docente, anche se la Regione Lazio garantiva agli insegnanti interessati 48 ore di formazione al fine di offrire loro strumenti e metodologie per i nuovi argomenti che avrebbero affrontato in classe. Al secondo anno di attività (anno scolastico 2001/2002) il progetto vedeva già il coinvolgimento di ben 20.000 bambini e il monitoraggio di 630 classi e, per la valutazione del lavoro svolto, venne coinvolta la facoltà di Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma, Cattedra di psicologia Ambientale⁷⁴.

Quando si parla di ambiente, se non si ha consapevolezza dell'entità della questione, si rischia di ridurlo al semplice contesto fisico. Dobbiamo invece usare il pensiero ecologico e sistemico, famigliarizzare con concetti come quello di "rete" o di "relazione". Per farlo è indispensabile passare da una semplice "attenzione" alle cose ad una più complessa attenzione alle "relazioni" tra le cose. Vivere ecologicamente, in modo sostenibile, vuol dire essere consapevoli che ogni nostra scelta e azione produrranno effetti che andranno a modificare l'intero "sistema", e quindi anche la nostra vita. Per tal motivo, parlare di educazione ambientale non può essere considerato semplicemente come aggiungere un'altra disciplina ai programmi scolastici, perché parliamo della nostra stessa esistenza sul pianeta Terra. In quest'ottica, l'educazione ambientale è la cultura del cambiamento, un cambiamento profondo, valoriale, mentale, in grado di modificare la lista delle nostre priorità, che riguardi lo stile di vita, ma anche la cultura e soprattutto l'etica. Un cambiamento che potremmo semplicemente definire: "Educazione alla sostenibilità". Quest'ultima si potrebbe tradurre in un riorientamento dei nostri pensieri, per un nuovo senso di cittadinanza che trasformi le nuove conoscenze in consapevolezze, con il prezioso aiuto dei media e della scuola. Un processo formativo etico per le nuove generazioni di futuri imprenditori e manager, azionisti e operai, funzionari e dirigenti, che faranno crescere le aziende e la società del futuro.

Anche l'Unione Europea, nel promuovere lo sviluppo sostenibile, richiama la necessità di un cambiamento di mentalità, e quindi di sensibilizzazione e formazione, in senso lato: di educazione allo sviluppo sostenibile⁷⁵. Era l'anno 2000, quando l'allora

⁷⁴ Regione Lazio, Agenzia Regionale Parchi, *Programma GENS risorse umane, risorse naturali. Rapporto di sintesi sui primi due anni di attività*, La Fenice Grafica s.r.l., Pomezia (RM) 2003, p. 15.

⁷⁵ E. Ronchi, *Educazione e formazione ambientale per lo sviluppo sostenibile*, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Roma 2000, p. 3.

ministro dell’Ambiente, Edoardo Ronchi, ricordava che per raggiungere questo grande cambiamento sarebbe stata necessaria una “condivisione delle responsabilità a tutti i livelli della società, dei governi nazionali, amministrazioni regionali e locali, organizzazioni non governative, istituti finanziari, settori della produzione e della distribuzione, nonché privati cittadini perché il successo dello sviluppo durevole e sostenibile dipende in grande misura dalle decisioni, dalle azioni e dall’influenza dell’opinione pubblica”⁷⁶. Per concludere l’osservazione del ministro Ronchi, e riportandola alla nostra esperienza di CSR, potremmo affermare che le diverse strategie di intervento messe in atto dalle imprese socialmente responsabili per arrivare all’opinione pubblica, devono essere supportate da azioni che coinvolgano la scuola, e si allarghino agli adulti e al campo dell’educazione permanente e dell’apprendimento continuo.

Intorno agli anni Sessanta, nell’ambito degli studi di psicologia, nasce negli Stati Uniti, la *Environmental Psychology* (Psicologia Ambientale), per analizzare le relazioni tra comportamento umano e l’ambiente. Successivamente, nel 1989, viene introdotta una nuova disciplina, l’Ecopsicologia, e nel 1992, con la pubblicazione del libro *The voice of the Earth* di Theodore Roszak, nasce il primo importante testo di riferimento di questa nuova disciplina, in cui vengono messi in evidenza i profondi legami che intercorrono tra l’ambiente e il singolo individuo. Significativa, in tal senso, la frase di Roszak: “Non possiamo restaurare la nostra salute e il nostro benessere se non restauriamo la salute del pianeta”⁷⁷.

Nel 2007 l’iniziativa *Equilibri Naturali*, promossa dall’Istituto Pangea ONLUS, in collaborazione con il Parco dei Monti Sibillini e altri partner, venne presentata come progetto sperimentale di educazione ambientale, con il fine ultimo di restituire la natura ai bambini e i bambini alla natura. Al di là del gioco di parole, l’idea, arrivata dagli Stati Uniti, partiva dalla constatazione che i bambini sono sempre più lontani dalla natura perché trascorrono troppo tempo di fronte agli schermi: dal computer al cellulare, dalla tv alla playstation. Il loro allontanamento dalla natura determina una serie di problematiche, come l’obesità infantile, la diffusione della sindrome ADHD (disturbo da deficit dell’attenzione e iperattività) e l’aumento del diabete di tipo 2 in età infantile.

⁷⁶ Ibid., p. 4.

⁷⁷ F. Cipparone, “Dall’educazione ambientale all’ecopsicologia”, documento informativo n. 1, <http://www.sibillini.net/attivita/attivita/educazioneAmbientale/index.php>; [28/09/2019].

In Italia, il Parco dei Monti Sibillini ha impostato le proprie attività di educazione ambientale secondo le raccomandazioni delle iniziative americane *Children & Nature Network* e *No Child Left Inside*⁷⁸. Il progetto è stato coordinato da tecnici ed esperti AIDAP (Associazione Italiana Direttori Aree Protette), educatori, personale delle aree protette, Regione Lazio e altri partner.

Torniamo agli Stati Uniti: uno studio del 2003, pubblicato sulla rivista *Psychiatric Services*, metteva in luce un'inquietante realtà, il fatto che, negli ultimi cinque anni, fossero aumentati i consumi di antidepressivi tra i giovani americani e l'aumento più forte riguardava i bambini in età prescolare. Nell'articolo del Professor Poma "ADHD: il business del farmaco", pubblicato il 3 settembre 2019 sul blog *Creatori di futuro*, l'autore, affrontando questo tema, sottolinea l'abuso negli Stati Uniti di farmaci antidepressivi per la cura dei disturbi da ADHD, riprendendo le parole della Dottoressa Emilia Costa (Università La Sapienza, Cattedra di Psichiatria), la quale definisce "inconsistenti e vaghe" molte delle diagnosi che genericamente riuniscono in questa categoria sintomi e disagi infantili altamente soggettivi e differenziati⁷⁹.

Il discorso è estremamente delicato e ci riporta alla complessità della realtà, a questioni solo apparentemente distanti dal tema iniziale, cioè quello della Responsabilità Sociale d'Impresa. Ci troviamo a vivere in un mondo dove anche le tematiche mediche, e parliamo nello specifico di patologie che riguardano la fascia più delicata e importante della società (ovvero i bambini), sono al centro di questioni riguardanti l'etica, il profitto e la responsabilità sociale. Nessuno discute che per alcuni casi gravi e reali di ADHD sia necessario il ricorso a terapie farmacologiche, ma è inconcepibile la pubblicizzazione di "medicine miracolose" tanto invasive, somministrate con diagnosi di ADHD senza il minimo principio di precauzione, spesso prescritte con superficialità e in mancanza di quel buon senso che ci aspettiamo soprattutto da medici e pediatri. Scrive Carl Ramson Rogers, uno degli psicologi più influenti del XX secolo: "[...] concentrarsi sulla malattia, invece che sulla salute, sottoporre le persone a diagnosi e cura, etichettarle come pazienti, costituisce un rischio:

⁷⁸ [http://www.parchilazio.it/news-71-](http://www.parchilazio.it/news-71-la_campagna_children_e_nature_network_e_no_child_left_inside?id_pp=27)

[la_campagna_children_e_nature_network_e_no_child_left_inside?id_pp=27](http://www.parchilazio.it/news-71-la_campagna_children_e_nature_network_e_no_child_left_inside?id_pp=27); [27/07/2019].

⁷⁹ L. Poma, "ADHD: il business del farmaco", 3 settembre 2019,

<https://archivio.lucapoma.info/csr/greenwashing-pratiche-corruttive-e-bad-pratics/adhd-il-business-del-farmaco/>; [27/09/2019].

quello di perdere di vista la persona per concentrarsi sul sintomo dell'utente [...]”⁸⁰. Non è certo un caso se la terapia utilizzata da Rogers prende il nome di *Terapia centrata sul cliente*.

Il disturbo da deficit dell'attenzione e iperattività si presenta con un'incapacità cronica ad assecondare richieste di insegnanti e genitori, accompagnata da scoppi emotivi, irrequietezza e mancanza di concentrazione. I criteri diagnostici per l'ADHD si focalizzano quasi interamente sui fenomeni comportamentali. La questione è che, benché l'incidenza di questa patologia riguardi mediamente il 5% della popolazione, in realtà negli ultimi anni il consumo dei farmaci antidepressivi utilizzati per la cura del disturbo è fortemente aumentata, ed è logico porsi delle domande in proposito⁸¹.

Tutto questo si ricollega allo scarsamente etico marketing del farmaco, che segna il passaggio dalla Responsabilità Sociale d'Impresa al suo esatto contrario: un business sfrenato e immorale, attraverso il quale alcune grandi industrie farmaceutiche “si occupano” della salute dei bambini.

Steven Rose, nel suo articolo “Drugging unruly children is a method of social control” pubblicato su *Nature* nel 2008, scrive: “Negli Stati Uniti la Federal Drug Administration ha richiamato l'attenzione sull'epidemia da uso di Ritalin in ambito scolastico. [...] Esistono prove inquietanti sulle conseguenze avverse a lungo termine associate all'uso di tali farmaci anfetaminici, in particolare su cervelli giovani e in fase di sviluppo”⁸².

Già nel 2004, la Medic Healthcare Solution Inc.⁸³ aveva dichiarato che l'uso degli psicofarmaci negli Stati Uniti (nello specifico: antipsicotici, benzodiazepine e antidepressivi) era aumentato del 49% tra il 2000 e il 2003, e che la spesa per questi medicinali destinati ai bambini aveva ormai superato quella per gli antibiotici e per i farmaci contro l'asma.

Diversamente, approfondite ricerche condotte dall'Università dell'Illinois hanno dimostrato che il contatto con l'ambiente naturale riduce i sintomi su bambini affetti

⁸⁰ C. R. Rogers, *Terapia centrata sul cliente*, Edizioni La Meridiana, Molfetta (Bari) 2007, p. IX.

⁸¹ G. O. Gabbard, *Psichiatria psicodinamica*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2007, pp. 390 – 391.

⁸² S. Rose, “Drogare i bambini indisciplinati è un metodo di controllo sociale” [traduzione a cura di Maurizio Prisco], <https://www.giulemanidaibambini.org/news.php#>; [27/09/2019].

⁸³ Si tratta di una società focalizzata sulla fornitura ai medici di strumenti diagnostici e terapeutici all'avanguardia, <https://www.medicalhealthcaresolutions.com/company/about-mhs/>; [28/09/2019].

da ADHD⁸⁴. Sul blog di psicologia ambientale *EBRT (Environment Behavior Research Team)*, nell'articolo di Maria Martini del 15 novembre 2016, dal titolo "L'ambiente naturale come terapia del disturbo di attenzione e iperattività nei bambini", si segnala come recenti studi abbiano dimostrato che i bambini affetti da tali patologie, grazie al contatto con la natura, possono avere benefici per la loro salute, perché gli ambienti naturali sono in grado di "rigenerare" la loro capacità di attenzione. Si chiama proprio *Teoria della rigenerazione dell'attenzione*, di Rachel e Stephen Kaplan, e afferma che la natura offre una serie di stimoli in grado di attivare la nostra attenzione involontaria, che non causa affaticamento cognitivo, ma anzi, permette alla mente di rigenerarsi⁸⁵.

È quindi ampiamente riconosciuto che gli ambienti naturali hanno un'influenza positiva sulla psiche dei bambini, e che possono rappresentare una terapia alternativa per i disturbi dell'attenzione e di iperattività. Le aree protette sono in tal senso luoghi privilegiati, a disposizione di tutti, e le aziende dovrebbero occuparsi anche di tali questioni sociali. La politica dovrebbe scendere in campo, spronando con ogni strumento a disposizione imprese, parchi, riserve naturali, mondo scolastico e aziende sanitarie locali a unirsi e fare rete. È interessante, a tal proposito, l'iniziativa di Mosaico Verde, che, in un comunicato stampa dell'8 novembre 2018, racconta la sua campagna nazionale organizzata in collaborazione con Legambiente, che ha coinvolto enti pubblici e aziende private in un progetto di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale. Si tratta dell'impegno a piantare almeno 300.000 alberi durante i successivi tre anni, per la riqualificazione di aree verdi esistenti o la creazione di nuove⁸⁶. L'iniziativa nasce con finalità chiaramente ambientali, ma sarebbe una buona pratica collegare aree verdi realizzate con l'aiuto delle imprese alle esigenze delle famiglie, oltretutto rivelarsi utile anche per migliorare la qualità dell'aria cittadina.

La *Corporate Social Responsibility* può avere molte facce, come anche la sostenibilità e le questioni sociali, ma è evidente che tutto confluisce in un'attenzione verso l'essere umano e le problematiche che lo affliggono. Queste abbracciano

⁸⁴ F. Cipparone, "Dall'educazione ambientale all'ecopsicologia", documento informativo n. 1, <http://www.sibillini.net/attivita/attivita/educazioneAmbientale/index.php>; [28/09/2019].

⁸⁵ M. Martini, "L'ambiente naturale come terapia del disturbo di attenzione e iperattività nei bambini", 15 novembre 2016, <http://www.environmentbehavior.it/lambiente-naturale-terapia-del-disturbo-attenzione-delliperattivita-nei-bambini/>; [28/09/2019].

⁸⁶ <https://www.mosaicoverde.it/convegno-csr-sostenibilita-e-territori-le-aziende-si-raccontano/>; [28/09/2019].

gli aspetti più disparati, a partire dal più ampio concetto di libertà citato da Amartya Sen, al diritto di vivere in un ambiente che si possa definire “naturale”, dal dovere di non danneggiare gli ecosistemi a quello di tutelare i soggetti più fragili, e tra questi certamente i bambini, in particolare quelli affetti da patologie.

5. Epigenetica: i geni del passato che plasmano il futuro e la memoria del mondo

Nel suo saggio sulle “*Reti Neurali complesse: nuovi strumenti per la CSR*”, il Professor Poma afferma che: “il livello di sanità mentale e di benessere di un gruppo umano non può prescindere dal grado di sanità mentale e di benessere del singolo, ed esso è in strettissima correlazione con la sua capacità di immaginare scenari futuri, o – per dirla alla Michelin – di “costruire cattedrali”⁸⁷.

Il suddetto testo fa riferimento anche agli effetti della felicità del singolo sull’intera comunità e di come le persone felici siano più propense a “creare futuro” rispetto alle persone infelici, o di come l’intelligenza emotiva⁸⁸ che accresce l’intelligenza del singolo e del gruppo, rappresenti un’interessante tematica da approfondire. Vorrei ricollegare il seguente discorso alle parole di Beau Lotto, che nel libro *Percezioni* afferma: “Le narrazioni che immaginiamo ci cambiano profondamente”⁸⁹. Questo per ricordare che l’immaginazione modifica il nostro cervello, arrivando a cambiare la nostra vita e, di conseguenza, anche il contesto in cui ci troviamo a vivere e lavorare.

L’epigenetica descrive l’ereditarietà di quelle variazioni non attribuibili a modifiche della sequenza del DNA, cioè quei cambiamenti che alterano le espressioni dei geni e non la loro sequenza. Il nostro codice genetico è dinamico, e cambia in risposta alle influenze ambientali. L’epigenetica quindi ci rivela un inaspettato comportamento dei nostri geni, e questo ci conferisce una grande responsabilità, ma anche l’opportunità di modificare in qualche modo noi stessi, e persino la nostra discendenza. Le esperienze individuali vengono quindi codificate nel proprio DNA

⁸⁷ L. Poma, *Reti Neurali complesse: nuovi strumenti per la CSR*, *Ferpi News*, Milano 2009.

⁸⁸ Per un approfondimento Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva. Che cos’è perché può renderci felici*, Rizzoli, Milano 2001.

⁸⁹ B. Lotto, *op. cit.*, p. 132.

tramite alcuni meccanismi di regolazione dei geni, questi cambiamenti influenzano il fenotipo senza modificare il genotipo, e ciò può avvenire nell'arco di una vita intera, non solo nell'infanzia. Anche le influenze dell'ambiente sociale possono concorrere, durante lo sviluppo, a costruire nuovi pattern epigenetici⁹⁰.

In base a questi studi degli ultimi anni, possiamo quindi affermare che gli organismi viventi hanno due modi per adattarsi all'ambiente: il primo è la selezione naturale (*Teoria di Darwin*) che opera in tempi lunghissimi sulle varianti geniche dell'intera popolazione; il secondo è la plasticità fenotipica, ossia la capacità dell'organismo di adattarsi all'ambiente nel corso della vita, modificando il proprio epigenoma e non il proprio corredo genetico. Questo vuol dire che individui positivi e creativi favoriranno lo sviluppo di ambienti lavorativi sereni e senza stress, andando a condizionare positivamente i diversi componenti e così avverrà tra un gruppo di lavoro e l'altro, come i nodi di una rete perfettamente connessi.

La *job satisfaction* valuta proprio la soddisfazione lavorativa dei dipendenti. Edwin A. Locke la definì: “un piacevole o positivo stato emotivo dato da una valutazione positiva del proprio lavoro e delle esperienze lavorative”⁹¹. Parliamo di qualcosa che ha a che fare con la performance e con la soddisfazione legata all'ambiente lavorativo, che producono un particolare benessere nel lavoratore e sulla sua salute.

Tornando all'idea del Professor Poma, il benessere dell'individuo, nell'ambito relazionale che si crea in un gruppo di lavoro, coinvolge anche gli altri, e se parliamo di emozioni positive, ne beneficiano persone e risultati. La branca della psicologia che si occupa delle organizzazioni aziendali è recente, non a caso i primi studi riguardanti gli individui in relazione ai loro contesti produttivi, come quelli di Katz e Khan, risalgono agli anni Settanta⁹². Nello scenario contemporaneo, le scienze economiche integrano la psicologia sempre con maggiore frequenza e diversi economisti si sono avvicinati ad indicatori macroeconomici alternativi al PIL

⁹⁰ S. Mancuso, *Plant Revolution. Le piante hanno già inventato il nostro futuro*, Giunti Editore, Milano 2017, pp. 21 – 31.

⁹¹ E. A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1*, Chicago 1976, pp. 1297 – 1349.

⁹² P. Argentero, C. G. Cortese, C. Piccardo, *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2009, p. 3.

per valutare il benessere delle nazioni⁹³. È sempre più evidente come la variabile decisiva per il successo delle imprese risieda proprio nel fattore umano, e quindi, nel capitale sociale. Benessere soggettivo e benessere aziendale mostrano così uno stretto legame. A tal riguardo Luca Poma, nel suo articolo “Human Social Responsibility: una nuova prospettiva per la CSR”, invita a spostare l’attenzione sull’importanza della componente umana che, nel bene e nel male, è il cuore della questione⁹⁴.

La *Teoria sociale cognitiva* pone l’accento su come gli individui agiscano proattivamente sull’ambiente lavorativo, trasformandolo. In sostanza l’umore e l’atteggiamento emotivo del singolo influenzano l’ambiente lavorativo, che a sua volta influenza il gruppo, in un’ottica relazionale e sistemica⁹⁵. Secondo Bandura: “L’efficacia collettiva trova in parte le sue radici nell’efficacia personale, con la quale risulta significativamente correlata”⁹⁶. Più nello specifico, il modello sistemico osserva come ogni minimo cambiamento, all’interno di un’organizzazione, abbia un effetto “a cascata”; in parole povere: una piccola parte modifica tutte le altre⁹⁷.

Sull’efficacia del pensiero positivo, del resto, ci sono un’infinità di tendenze e movimenti che potremmo definire *new-age*, a metà tra filosofia, religione e tecniche psicoanalitiche, che seguono pubblicazioni di libri dal contenuto in verità scarno ma che, quasi come un mantra, ripetono all’infinito il medesimo concetto, dalla *Legge dell’attrazione* di *The Secret*⁹⁸ di Rhonda Byrne, al sistema hawaiano che ritroviamo in *Zero limits*⁹⁹ di Joe Vitale, fino al testo pubblicato nel 1975 negli Stati Uniti dal titolo emblematico: *A course in Miracles*¹⁰⁰, scritto da Helen Schucman. Molti di questi libri si rifanno in modo più o meno profondo a concetti di antica tradizione tipici della filosofia buddhista, semplificati e resi accessibili al grande pubblico come fossero nuove scoperte illuminanti, come avviene nel caso di *The Secret* o *Zero Limits*. Ci sono poi altre letture, come *A course in Miracles*, un testo dall’impianto complesso

⁹³ Ibid., p. 8.

⁹⁴ L. Poma, “Human Social Responsibility: una nuova prospettiva per la CSR”, 3 marzo 2011, <https://archivio.lucapoma.info/csr/teoria-della-csr-e-sviluppi-accademici-del-settore/human-social-responsibility-una-nuova-prospettiva-per-la-csr/>; [29/09/2019].

⁹⁵ P Argentero, C. G. Cortese, C. Piccardo, *op. cit.*, pp. 159 – 165.

⁹⁶ Ibid., p. 175.

⁹⁷ Ibid., p. 306.

⁹⁸ R. Byrne, *The secret*, Gruppo Editoriale Macro, Cesena 2008.

⁹⁹ J. Vitale, *Zero limits*, Edizioni Il punto d’incontro, Vicenza 2012.

¹⁰⁰ H. Schucman, *Un corso in Miracoli*, Gruppo Editoriale Macro, Cesena 2008.

che utilizza concetti di psicoanalisi freudiana, focalizzandosi sulla percezione selettiva che ognuno di noi mette in atto per evitare di portare alla propria attenzione ciò che gli fa paura. “Il Corso - scrive Patrizia Terreno - si propone di aiutarci a cambiare la nostra mente e non il nostro mondo esteriore. Sono questi i miracoli cui fa riferimento il titolo”¹⁰¹. Alla fine tutti questi movimenti di pensiero ci dicono in mille modi la stessa cosa: essere positivi rende migliore la nostra vita, ciò che abbiamo dentro lo proiettiamo sulle persone che ci circondano, i nostri problemi nelle relazioni con gli altri nascono quindi dalle nostre percezioni, proprio come ribadiscono gli studi di programmazione neuro linguistica quando ci dicono che “la mappa non è il territorio”. Scrive il Dalai Lama: “[...] la radice della sofferenza sta dentro di noi [...] e anche la radice della felicità sta dentro di noi [...] la misura in cui riusciamo a disciplinare la nostra mente determina se siamo felici o se soffriamo”¹⁰².

Daniel Goleman osserva che lingua e cultura definiscono e interpretano le emozioni, e ci sono termini che non esistono in molti Paesi. Un caso esemplare è proprio il concetto racchiuso nella parola “emozione”, che in tibetano non esiste, come per contro, in italiano non troviamo il concetto racchiuso nel termine “equanimità”, tipico della cultura tibetana¹⁰³.

In passato, il discorso riguardante le emozioni in ambito lavorativo non era visto di buon occhio. Basti pensare che, quando negli anni Trenta del Novecento si affrontava l’argomento in questione, non si utilizzava neppure il termine “emozioni”, si parlava piuttosto di “stato morale dei lavoratori”, e questo sottolineava la forte reticenza a mischiare “lavoro” ed “emozioni”.

Significativa è l’osservazione di Max Weber, che affermava: “La caratteristica della civiltà moderna [...] gradita al capitalismo, ne promuove lo sviluppo in modo tanto più perfetto, quanto più essa si “disumanizza”, e ciò [...] comporta l’esclusione dell’amore e dell’odio, di tutti gli elementi affettivi puramente personali, in genere irrazionali e non calcolabili, nell’adempimento degli affari d’ufficio”¹⁰⁴. Weber quindi offre un’immagine delle organizzazioni lavorative che escludono categoricamente

¹⁰¹ P. Terreno, *Un corso in Miracoli parla di sé*, Macro Edizioni, Cesena 2016, pp. 5 – 13.

¹⁰² G. Tenzin (Dalai Lama), *Illumina la tua mente*, Gruppo Editoriale Armenia Spa, Milano 2001, p. 39.

¹⁰³ D. Goleman, *Le emozioni che fanno guarire. Conversazioni con il Dalai Lama*, Mondadori, Milano 2005, p. 179.

¹⁰⁴ L. Demartis, *Tutto sociologia. Schemi riassuntivi, quadri d’approfondimento*, De Agostini, Novara 2010, p. 101.

le emozioni, e questo corrisponde perfettamente al pensiero del tempo. Mentre un moderno approccio di tipo psicologico, o psicoanalitico, vede le emozioni come i motori che muovono e condizionano ogni esperienza umana. Oggi, infatti, le competenze emotive assumono un valore determinante in ambito lavorativo, perché le persone con spiccate competenze emotive sono generalmente più felici, e questo non solo favorisce un buono stato psico-fisico ma anche le loro relazioni con il gruppo e, indirettamente, il benessere degli individui che ne fanno parte¹⁰⁵.

L'intelligenza emotiva è un elemento essenziale alla salute mentale, perché associata a felicità e ottimismo. Nella struttura cerebrale, l'amigdala, collegata alla corteccia prefrontale che la modula, è la parte deputata a regolare le emozioni. Il collegamento tra amigdala e corteccia prefrontale, che si realizza tramite un fascio di fibre connettive (detto "fascicolo uncinato"), è più sviluppato negli individui con buone competenze emotive. Ci sono poi: la corteccia insulare, che ci aiuta ad essere coscienti delle nostre emozioni; la giunzione temporoparietale, che ci consente di comprendere le intenzioni altrui; e il solco temporale superiore, che ci aiuta a capire e a distinguere le diverse opinioni. Infine, la corteccia visiva completa le informazioni visive a nostra disposizione e attraverso il fascicolo longitudinale inferiore, che è più sviluppato nelle persone con una buona intelligenza emotiva, si collega alla rete della cognizione sociale¹⁰⁶.

Tornando al tema dell'epigenetica, e guardando al mondo vegetale, già Jean-Baptiste Lamarck, biologo e naturalista francese del XVIII secolo, notò, con i suoi esperimenti sulla *Mimosa pudica*, che la pianta presentava evidenti capacità mnemoniche, e studi più recenti, del gruppo di lavoro coordinato da Karissa Sanbonmatsu del Los Alamos National Laboratory, hanno confermato che esiste una memoria epigenetica delle piante, variazioni dell'espressione dei geni ereditabili, ma che non modificano la struttura del DNA¹⁰⁷. Le piante non hanno un cervello, ma possiedono comunque una loro memoria che le rende in grado di "apprendere" attraverso l'esperienza vissuta e poi lasciata in eredità.

¹⁰⁵ G. Bustin, J. Quoidbach, "Via libera alle emozioni" su *Mind n. 156*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2017, pp. 25 – 31.

¹⁰⁶ S. Berthoz, L. Bourdier, "Al posto di comando" su *Mind n. 156*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2017, pp. 36 – 40.

¹⁰⁷ S. Mancuso, *op. cit.*, pp. 21 – 25.

Sempre le piante, a differenza degli animali, possiedono un'organizzazione modulare non centralizzata, che funziona un po' come la rete Internet. Un'architettura cooperativa, distribuita, capace così di resistere alle difficoltà, ai momenti critici, adattandosi rapidamente ai cambiamenti ambientali¹⁰⁸. Infatti, mentre gli animali si muovono nello spazio per cercare il loro habitat, il cibo, il partner, etc. le piante sono ancorate al suolo da salde radici, sono immobili, e quindi si sono evolute utilizzando collaborazioni simbiotiche vantaggiose con altri organismi (batteri, funghi, insetti, o altre piante)¹⁰⁹. Tutto questo può ricordarci l'ecosistema aziendale e i suoi molteplici rapporti con l'esterno, con i diversi portatori di interessi, indispensabili al suo buon funzionamento.

Negli anni Settanta, in una cittadina danese di 20.000 abitanti situata a 100 km da Copenaghen, alcuni imprenditori proprietari di una raffineria, una centrale elettrica, un impianto farmaceutico, un'attività di acquacoltura, e alcuni produttori agricoli e l'amministrazione comunale, si organizzarono per far confluire in un'unica condotta le acque reflue, condividendo le risorse termiche ed energetiche, riducendo gli sprechi e i loro costi di produzione. Questo portò un minor consumo di petrolio e carbone, e anche una diminuzione di emissioni di CO2 e consumi di acqua, in sostanza un minore impatto sull'ambiente. Potremmo chiamarla "simbiosi industriale", accostando il ciclo vitale di una pianta, con le sue fasi e i rapporti simbiotici con altri organismi esterni, ai cicli produttivi delle fabbriche¹¹⁰. L'economia è strettamente collegata al consumo delle risorse naturali e all'impatto ambientale, servono quindi economie circolari e sostenibili per garantire la sopravvivenza del nostro pianeta.

Parlando di epigenetica e della *memoria* delle piante, vorrei ricordare il valore profondo della memoria. Noi tutti siamo il risultato del nostro passato e di quello della nostra famiglia, comunità, Paese, cultura. Perdere la memoria per un essere umano significa non ritrovarsi più, non essere più se stesso, è il vuoto, il nulla, qualcosa di terribile. Pensiamo alla grande massa glaciale della calotta antartica, che tra il 2007 e il 2016, si è ridotta del triplo rispetto agli anni precedenti a causa del riscaldamento

¹⁰⁸ Ibid., pp. 10 – 11.

¹⁰⁹ S. Castelli de Sannazzaro, G. Gavazzi, *op. cit.*, pp. 29 – 31.

¹¹⁰ Ibid., pp. 32 – 33.

globale¹¹¹. Questi ghiacciai rappresentano dei giganteschi archivi nei quali sono scritti millenni di storia del nostro pianeta. Il poeta e sceneggiatore italiano Tonino Guerra parlava negli ultimi anni della sua vita dei “Granai della Memoria”, che ogni comunità dovrebbe occuparsi di raccogliere, ovvero, storie, narrazioni registrate, documentate e lasciate alle generazioni future¹¹². Sostenibilità significa dunque non solo garantire alle future generazioni un futuro, ma anche un passato.

Luca Poma, nel suo libro *Il sex appeal dei corpi digitali*, riflette sull’influenza che i contenuti digitali hanno su di noi. Su come, incredibilmente, la visione di certe immagini e la lettura di certi testi che circolano sul web, possano agire sul nostro umore, donandoci benessere o malessere, a seconda dei casi, fino a condizionare i nostri geni¹¹³.

Sappiamo ancora poco degli effetti prodotti dai nuovi media, dai social e dall’ “abuso da media” che incombe in particolare sulle nuove generazioni, ma di certo immagini, servizi e storie positive (ora lo sappiamo) ci faranno bene, regalandoci sensazioni positive e serene. Queste nuove consapevolezza ci donano nuove chance.

I media, l’interattività, le connessioni in tempo reale, l’effettiva e immensa portata della rete, sono potenti facilitatori per la diffusione di nuove visioni e comportamenti. Pensiamo alla giovanissima Greta Thunberg e ai tantissimi ragazzi scesi nelle piazze del mondo in difesa della Terra. Se per tante ragioni il web è considerato un rischio per la forte influenza che potrebbe avere sulle nuove generazioni, per contro, come nel caso in questione, dimostra una potenza dirompente che non possiamo non riconoscere. Il messaggio ambientalista racchiuso in quei cartelli improvvisati, ironici, magari anche un po’ superficiali, ci dice qualcosa delle nuove generazioni, ma ci rivela soprattutto la potenza della rete. In un articolo di Francesco Merlo per *la Repubblica*, l’autore, descrivendo questi cortei, li associa ad una bella immagine letteraria, definendoli “il magico raduno dei giovani Holden”, giovani che riempiono

¹¹¹ “Il nuovo rapporto dell’ONU sul clima che parla di gravi danni agli oceani e ai ghiacci”, 25 settembre 2019, <https://www.ilpost.it/2019/09/25/rapporto-speciale-ipcc-riscaldamento-globale-oceani-ghiacci/>; [28/09/2019].

¹¹² <http://www.granaidellamemoria.it/index.php/it/archivi/storie-di-vita/dialogo-tra-tonino-guerra-e-carlo-petrini>; [28/09/2019].

¹¹³ L. Poma, *op. cit.*, p. 19.

i campi di segale e dove intorno non c'è nessun altro...solo quei giovani che stanno diventando grandi¹¹⁴.

Sono almeno quarant'anni che risuona nell'aria il grido d'allarme degli ambientalisti e degli scienziati, che ci ricordano gli incombenti pericoli delle diverse forme di inquinamento. Eppure dai media ufficiali sono arrivate solo sporadiche inchieste, privilegiando questioni scandalistiche, cronaca nera e spaccati di politica, spesso di parte. Facendo una panoramica sulle grandi multinazionali e più in generale sul mondo dell'industria, la situazione non è migliore e il silenzio è interrotto solo da timidi sussurri. La sostenibilità è ancora una meta che si intravede appena in lontananza, ma che (si spera) non perderemo mai di vista.

¹¹⁴ F. Merlo, "La meglio gioventù" su *la Repubblica*, Roma 28 settembre 2019, p. 2.

Capitolo III

Raccontare la Responsabilità Sociale d'Impresa

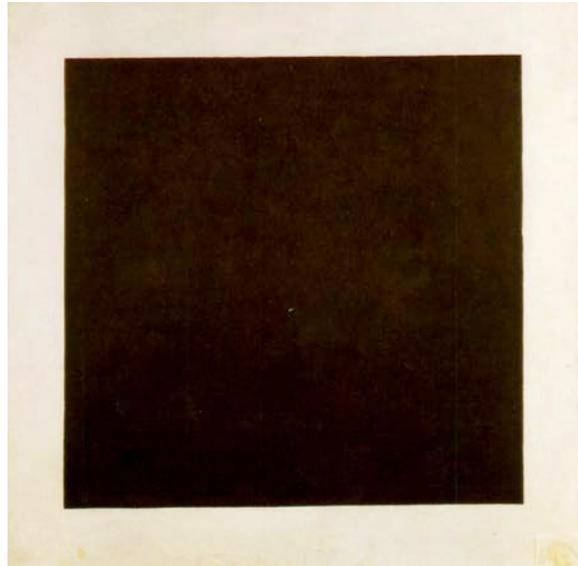


Fig. 3 – K. Malevič, *Quadrato nero*

1. L'importanza del pensiero laterale

Cosa si cela dietro il successo planetario dell'appello di Greta Thunberg? Naturalmente la potenza della rete, ma non solo quella. Greta soffre della sindrome di Asperger, una patologia che comporta: “mancanza di empatia, scarsa capacità di stringere amicizie, discorsi unilaterali, intenso assorbimento in un particolare interesse, movimenti maldestri”¹¹⁵. Ecco una possibile risposta alla nostra domanda: Greta è capace di vedere le cose in modo diverso, la sua serietà e determinazione sono legate al modo esclusivo che ha di percepire la realtà. Le sue parole sono limpide come l'acqua: “Io ho la sindrome di Asperger e, per me, ogni cosa è bianca o nera. Sotto molti aspetti credo che noi autistici siamo persone normali e gli altri sono strani”¹¹⁶. Così la diversità diventa una risorsa preziosa, e questo ci conduce al concetto di *pensiero laterale*.

Generalmente, con il termine “pensiero” ci si riferisce alla capacità di astrarre e rappresentare la realtà anche in assenza della stessa. È la capacità che gli esseri umani

¹¹⁵ T. Grandin, R. Panck, *Il cervello autistico*, Adelphi, Milano 2014, p.29.

¹¹⁶ G. Thunberg, *Nessuno è troppo piccolo per fare la differenza*, Mondadori, Milano 2019, p. 112.

hanno di pianificare azioni, di poter dedurre nuove informazioni o conclusioni da dati presenti o non presenti in una certa situazione.

In altre parole, è una delle attività psichiche più difficilmente definibili, perché riguarda tutti i processi, sia cognitivi sia non cognitivi, nonché le loro possibili rappresentazioni. Di fatto, noi non potremmo fare nulla senza pensare¹¹⁷. Si tratta di un *quid* proprio della natura umana. E così, come il primo assioma della comunicazione ci insegna che “non si può non comunicare”, analogamente potremmo dire che non si può non pensare.

La psicologia del pensiero è solita distinguere tra il cosiddetto pensiero diretto e non diretto. Il primo segue le leggi della logica, è sequenziale e selettivo delle idee. Il secondo invece è divergente, generativo di nuove idee, ed è quello legato al sogno, alla fantasia, al nostro mondo interiore. Il fatto che esistano due “linguaggi della mente” così distinti, ci fa capire fin da subito che ad essi corrisponderanno due immagini del mondo fondamentalmente differenti, poiché uno dei due linguaggi non rispecchia la realtà in sé, ma piuttosto la “crea”¹¹⁸.

Su un piano di analisi diverso, lo psicologo maltese Edward De Bono distingue tra pensiero verticale e pensiero laterale. Il primo può essere accomunato al pensiero logico e sequenziale; il secondo rappresenta un modo diverso e più creativo di servirsi dell'intelletto. Obiettivo ultimo del pensiero laterale è la concezione di idee nuove.

Per rimarcare la differenza tra queste due modalità di pensiero, De Bono parte dalla seguente similitudine: “Come l’acqua scende per i pendii, si raccoglie negli avvallamenti e affluisce nei fiumi, così il pensiero verticale scorre lungo i declivi della maggior probabilità che, per ciò stesso, diventano vie di scorrimento sempre più probabili. Se il pensiero verticale significa alta probabilità, quello laterale significa bassa probabilità. Si scavano nuovi canali per deviare a forza il corso delle acque, e i vecchi vengono sbarrati, nella speranza che la corrente si trovi un letto diverso e migliore”¹¹⁹. La prima volta che ho letto questa distinzione, mi sono chiesto: a quale

¹¹⁷ E. Pessa, M. Pietronilla Penna, *Manuale di scienza cognitiva. Intelligenza artificiale classica e psicologia cognitiva*, Editori Laterza, Bari 2018, p. 238.

¹¹⁸ P. Watzlawick, *Il linguaggio del cambiamento. Elementi di comunicazione terapeutica*, Feltrinelli Editore, Milano 2013, pp. 23 – 24.

¹¹⁹ E. De Bono, *Il pensiero laterale. Come produrre idee sempre nuove*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, Milano 2019, p. 14.

delle due modalità di pensiero sopracitate è meglio ricorrere nella vita pratica d'ogni giorno?

De Bono è molto critico con l'impostazione verticale. Afferma infatti che “il metodo verticale non soltanto è, per sua natura, sterile di idee originali, ma ne ostacola concretamente il sorgere”¹²⁰. È certamente vero che, senza un tempestivo controllo logico, la mente umana rischierebbe di perdersi in fantasticherie, eppure, come afferma De Bono: “È meglio avere tante idee da poter permettersi il lusso che alcune di esse siano sbagliate, piuttosto che saper ragionare sempre in modo impeccabile, ma non avere nessuna idea”¹²¹.

Il creativo non va unicamente inteso come un eccentrico che vive in un mondo tutto suo, ma come una persona capace di cogliere con sensibilità lo spettro delle emozioni umane, di esprimere se stesso attraverso un linguaggio non convenzionale e in grado di scorgere sentieri nascosti. Del resto è questo ciò che fa un artista, figura che per antonomasia viaggia parallelamente all'attributo della creatività: egli costruisce ponti tra il suo mondo interiore e la realtà fisica esterna, e dà risposte a domande che, il più delle volte, la gente non si pone. Mi viene in mente una sequenza del film “*Quasi amici – Intouchables*“, in cui il coprotagonista pone al suo amico la seguente domanda: «Perché secondo lei la gente si interessa all'arte?», e poco dopo continua: «Perché è la sola traccia del nostro passaggio sulla Terra».

Quello di “creatività” è un concetto complesso, multidimensionale e in parte ambiguo, in quanto non è sempre chiaro il confine fra creatività e innovazione. Si tratta infatti di due concetti strettamente interconnessi, talvolta usati erroneamente come sinonimi. In realtà la creatività rappresenta il primo passo del processo di generazione di nuove idee, mentre l'innovazione costituisce il momento dell'implementazione vera

e propria. Senza dimenticare però che il successo di un'innovazione dipende da un insieme più ampio di fattori in cui la creatività, in fondo, non è che una singola unità¹²². Il pensiero creativo non è unicamente collegato alle discipline artistiche, in realtà può interessare anche altri contesti, come ad esempio quello scientifico o quello aziendale.

¹²⁰ Ibid., p. 85.

¹²¹ Ibid., p. 91.

¹²² F. Montanari, *Ecosistema creativo: Organizzazione della creatività in una prospettiva di network*, FrancoAngeli, Milano 2018, pp. 26 – 27.

Del resto perseguire un approccio creativo significa, come detto, inseguire e realizzare la novità, una novità il più delle volte disattesa dai molti, se non addirittura inaspettata per il creativo stesso.

Non a caso la storia ci insegna come alcune delle più grandi scoperte si siano verificate in maniera del tutto casuale: pensiamo, per esempio, alla scoperta dell’America da parte di Cristoforo Colombo, o a Guglielmo Marconi, che riuscì a trasmettere un segnale ad onde elettromagnetiche al di là dell’Oceano Atlantico senza essere a conoscenza dell’esistenza della ionosfera¹²³. Il denominatore comune che unisce tali grandi scoperte ai loro padri, risulta essere un modo di pensare fuori dagli schemi. In tal senso il pensiero creativo è come un terzo occhio legato all’interiorità che amplia gli orizzonti percettivi, aiutandoci a distinguere i sentieri nascosti e le strade meno battute.

Nella pratica, però, c’è molto scetticismo nell’affidarsi al pensiero laterale, tanto più in un contesto di business come quello aziendale, probabilmente per via della sua natura nebulosa e dai confini sfumati. Tale pensiero può esporre ad un rischio maggiore di commettere errori, di produrre fallimenti: due aspetti che andrebbero evitati, e non solo nel mondo del business.

Facendo affidamento ad una prospettiva insolita, laterale, anche l’errore però può assumere connotati diversi.

Se ci riflettiamo, fin dall’infanzia la classica educazione scolastica sottolinea la natura negativa dell’errore, visto come qualcosa di deplorabile, quasi umiliante, causa spesso di sensi colpa che ci trasciniamo dietro a lungo. Ma volendo osservare con altri occhi l’errore, potremmo dire che solo chi non esce dalla propria “zona di comfort” non fallisce. Perché è grazie a ciò che è sbagliato, che comprendiamo quel che va fatto nella maniera giusta: è inevitabile che il processo d’apprendimento proceda per tentativi ed errori.

Thomas Alva Edison, un uomo la cui mente brillante ha letteralmente illuminato e rivoluzionato il progresso tecnologico, una volta ha detto: “Non ho fallito. Ho solamente provato 10.000 metodi che non hanno funzionato”¹²⁴. Diecimila tentativi a vuoto, un numero che toglie il fiato. È innegabile supporre che molti si sarebbero

¹²³ “Guglielmo Marconi” [in] *Enciclopedia Biografica Universale*, Gruppo Editoriale L’Espresso, Roma 2007, p. 467.

¹²⁴ T. A. Edison, citato in “The Fabulous Drone”, su 73, *Magazine* 46 n.3, marzo 1967, p. 52.

arresi ai primi tentativi, ma Edison non lo fece, perché aveva colto l'essenza positiva del fallimento, che non è un'alternativa umiliante al successo, ma un requisito necessario per arrivare al successo stesso.

Ho scelto di aprire questo capitolo con un'opera artistica alquanto enigmatica, il *Quadrato nero* di Kazimir Malevič [Fig. 3], perché credo che tanto l'artista in questione, quanto gli appassionati alla sua arte, abbiano applicato in qualche modo una forma di pensiero laterale per ideare (prima) e godere (poi) a pieno quest'opera.

Sembra che Malevič realizzò l'opera con l'obiettivo di sfidare il tradizionale senso comune riguardo al "bello" nell'arte, un gesto azzardato, una sorta di esperimento sociale, finalizzato a indagare la risposta della mente umana di fronte ad una certa immagine.

Il 20 novembre 2018, presso i Musei Vaticani, è stata inaugurata un'esposizione di alcune delle più grandi opere d'arte conservate alla Tretyakov National Gallery di Mosca. Una mostra che non a caso aveva per titolo: "Pilgrimage of Russian Art, from Dionysius to Malevich". A chi ha avuto la fortuna di visitarla e osservare da vicino il *Quadrato nero*, che figurava tra le ultime opere in esposizione, non sarà sfuggito che proprio nella sua apparente semplicità, l'opera di Malevič emanava una forza dirompente.

Saranno state le screpolature della vernice nera che rendevano la tela così simile a un volto umano, inciso dal passare del tempo e dalle ferite della vita. O forse il netto contrasto del quadrato nero con la cornice bianca che lo avvolgeva: quasi un richiamo allo *yin* e *yang* del grande Oriente e all'enorme significato che questi due colori, o "non colori", emanavano. Fatto sta che, a differenza delle altre opere esposte, decisamente figurative e autoesplicative, il Quadrato Nero, senza gridare alcuna verità, emozionava, lasciava il segno. E questo, probabilmente, si verificava anche grazie al meccanismo psichico che sta alla base delle percezioni e risiede nella capacità di immaginare sull'onda del pensiero laterale.

Peccato che nella realtà, la cultura tradizionale non si preoccupi più di tanto di educare le menti al pensiero laterale. La capacità di elaborare idee nuove sussiste solo come una dote naturale che lunghi anni di impostazione e pratica verticale del pensiero non sono riusciti ad ottundere. Un po' di abilità nel pensiero laterale comunque sarebbe utile a tutti quelli che hanno bisogno di idee nuove. Un'idea nuova può suscitare una seconda idea nuova, nella stessa persona o in una persona diversa, dando origine

a una sorta di reazione a catena. Costa fatica abbandonare una determinata impostazione per mettersi alla ricerca di una strada diversa. Molto spesso però, tutti gli elementi di base per una soluzione nuova sono già disponibili: si tratta solo di combinarli secondo una formula innovativa. A tal proposito, per concludere, in un manifesto d'epoca, proprio Malevič teorizzò una grande verità riguardante il modo in cui il cervello genera una percezione: “[...] i fenomeni visivi del mondo oggettivo – dichiarò – non offrono alcun interesse, [...] solo la sensibilità è essenziale. L’oggetto in sé non significa nulla”¹²⁵.

2. Cambiamenti e resilienza aziendale

Dobbiamo imparare a immaginare l’universo aziendale come un modello etico di sostenibilità. L’immaginazione non ha niente a che fare con l’illusione e il superfluo, e conta molto più di quanto molti potrebbero pensare. Si tratta di immaginare visioni dinamiche all’altezza di una cittadinanza consapevole. Le neuroscienze ci insegnano che noi non “vediamo” la realtà, ma piuttosto la “creiamo” ed è per questo che il nostro cervello si è evoluto: per prevenirla, prevedendola. Il problema è che spesso viviamo nella convinzione che si tratti di una realtà oggettiva. Se i nostri sensi sono gli strumenti per accedere alla realtà, quest’ultima è praticamente modellata in base alle nostre capacità percettive, e al nostro cervello. Di fatto solo il 10% delle informazioni che il cervello elabora arrivano dai nostri sensi, il 90% deriva da elaborazioni autonome del cervello, che non si è certo evoluto per analizzare l’attendibilità della realtà circostante, ma per sopravvivere, ed è il frutto di una lunga evoluzione. Beau Lotto ci ricorda che “quando guardiamo il mondo, lo guardiamo attraverso milioni di anni di storia”¹²⁶.

Le aziende di oggi, sempre più legate all’economia globale e ovviamente più soggette a situazioni critiche, devono essere consapevoli delle infinite connessioni che le legano al contesto sociale e ad ogni tipologia di partner con cui dovranno dialogare, per acquisire informazioni in tempo reale. Tra gli obiettivi aziendali c’è la flessibilità e la capacità di far fronte alle situazioni critiche e al cambiamento, sapendo fronteggiare con dinamicità gli eventuali imprevisti, adattandosi con rapidità

¹²⁵ B. Lotto, *op. cit.*, pp. 132 – 135.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 49.

al nuovo, affinché la crisi possa diventare un'opportunità. Un elemento fondamentale per comprendere il funzionamento di un gruppo non è solo ciò che questo fa, ma anche quel che non fa. Parafrasando Beau Lotto: “Quello che guardiamo rivela chi siamo, ma quello che scegliamo di non guardare ci crea”¹²⁷. Perché è proprio nel momento in cui spostiamo lo sguardo, che ha inizio la deviazione, il distogliere l'attenzione da qualcosa fa sì che il nostro sguardo si posi su qualcos'altro.

L'impresa è fatta di persone, caratterizzate da esperienze, valori, attitudini e personalità diverse. Sono gli individui a creare l'azienda, e la qualità delle loro relazioni interne contribuirà a rendere il gruppo di lavoro più o meno coeso, perché alla fine sono sempre gli esseri umani a fare la differenza.

Abbiamo detto che il cervello umano “costruisce l'immagine della realtà”, ed è l'emisfero sinistro a costruire narrazioni in base a ciò che “percepisce”. Potremmo quindi affermare che la *Corporate Social Responsibility* ha bisogno di narrazioni per farsi conoscere, per coinvolgere i suoi stakeholder e creare innovazioni. Dobbiamo diventare narratori di storie, come quella di Michelin, Olivetti, o Pirelli, per citare alcuni celebri esempi. Questo perché le storie, così come le fiabe o i miti, sono strumenti creativi ma anche conoscitivi, che si avvalgono di figure archetipiche, simboli ed elementi ricorrenti per veicolare significati importanti e “fondare” realtà attraverso il processo mitopoietico.

Ho parlato qua e là dell'importanza del linguaggio e delle parole, in parte perché sono interessato allo studio della comunicazione, ma anche perché, da sempre, mi interessano le persone, mi colpisce la loro singolarità e mi piace cogliere i loro tratti significativi, che cerco di alimentare con la ritrattistica e le caricature. Trovo particolarmente interessante quella che Richard Bandler e John Grinder hanno chiamato “*La struttura della magia*” (dal titolo del loro libro del 1975 *The structure of magic*), perché considerati in qualche modo “i due stregoni del linguaggio”, o meglio, due grandi psicoterapeuti. La loro geniale osservazione è che noi esseri umani viviamo in un *mondo reale*, ma lo facciamo servendoci di una *mappa del mondo* per orientarci e vivere al meglio. Questa mappa (sistema rappresentazionale), non è però esattamente il territorio che vorrebbe riprodurre, a causa di tre procedimenti universali frutto

¹²⁷ Ibid., pp. 48 – 49.

del modellamento messo in atto dal nostro cervello: la *generalizzazione*, la *cancellazione* e la *deformazione*¹²⁸.

La “magia” è nel modo in cui incorniciamo la realtà, perché la nostra rappresentazione del mondo determinerà la nostra esperienza nel mondo e le scelte che avremo a disposizione nella nostra vita, e quindi, in qualche modo, il nostro destino. In base alla nostra mappa del mondo ci muoveremo e agiremo di conseguenza, costruendo l’esperienza quotidiana. I metodi della programmazione neuro linguistica ci guidano al fine di modificare la nostra mappa del mondo, e anche la mappa neuro linguistica del nostro interlocutore, così, cambiando le nostre percezioni e quelle dell’altro, possiamo costruire il cambiamento del nostro mondo interiore e, conseguentemente, di quello esteriore¹²⁹.

Se non possiamo avere un contatto diretto con la realtà ma lo abbiamo solo attraverso le nostre “mappe”, significa che tutta la nostra vita, e le scelte che compiamo ogni giorno, dipendono dalle nostre mappe. Così possiamo usare il linguaggio come una sorta di “bacchetta magica” per renderle più ricche di possibilità, perché non esistono mappe giuste o sbagliate, ma esistono mappe ricche di elementi positivi o, viceversa, limitanti¹³⁰.

I conflitti tra gli individui hanno origine dalla loro rappresentazione del mondo, e non certo dal mondo in sé. La mappa non è mai identica al territorio che rappresenta, si tratta piuttosto di una sua lettura personale, e ogni mappa sarà diversa da tutte le altre¹³¹.

Quando le persone comunicano, quando parlano o discutono, non sono consapevoli dei processi mentali attraverso cui avviene la scelta delle parole usate per rappresentare le proprie idee o le proprie esperienze. Ci muoviamo all’interno del linguaggio senza sapere come questo funzioni a livello mentale. In realtà si tratta di un meccanismo apparentemente spontaneo e naturale, ma non è così ovvio, né casuale come potremmo immaginare. Si può affermare che “ci muoviamo nel linguaggio come un pesce nell’acqua”. Quest’ultima immagine allegorica mi riporta alla mente una breve storia raccontata da David Foster Wallace in occasione

¹²⁸ R. Bandler, J. Grinder, *La struttura della magia*, Casa Editrice Astrolabio, Roma 1981, p. 193.

¹²⁹ M. Hall, *La PNL e la magia del linguaggio. Il meta modello della programmazione neuro linguistica svelato*, Alessio Roberti Editore, Ugnano (BG) 2006, pp. 41 – 43.

¹³⁰ *Ibid.*, pp. 66 – 67.

¹³¹ *Ibid.*, p. 49.

della cerimonia per le lauree al Kenyon college, il 21 maggio 2005. Eccola, in breve: due giovani pesci nuotano uno accanto all'altro, finché non incontrano un pesce più anziano che sta nuotando nella direzione opposta, il quale domanda loro: «Buongiorno ragazzi. Com'è l'acqua?» I due giovani pesci continuano a nuotare ancora per un po', e poi uno dei due guarda l'altro e gli chiede: «Ma cosa diavolo è l'acqua?»¹³². Questo per dire che stavolta siamo noi i giovani pesci, tutti noi che non abbiamo la consapevolezza di come scegliamo le parole e della concreta formulazione dell'atto linguistico, attraverso cui esprimiamo i nostri pensieri.

Parlare di comunicazione significa in primo luogo sapere come comunicare, partire quindi dalla conoscenza dei nostri meccanismi mentali e da quelli dell'altro, perché ogni persona ha i propri sistemi rappresentazionali, le proprie mappe, e il riconoscerli ci consente di “parlare” la stessa lingua. Inoltre, se il nostro obiettivo è quello di proiettarci verso la divulgazione del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa e della sua importanza per l'intera società, dovremo orientare i nostri sforzi verso l'urgenza a livello globale di innescare un cambiamento di mentalità. Proprio a partire dalla comprensione di cosa voglia dire per un'impresa essere etici, e diffondere su larga scala il messaggio. Le emozioni positive sono portatrici di rinnovamento. La fiducia, la passione creativa, l'entusiasmo, si propagano e coinvolgono il gruppo, il metodo istintivo del “vedere-sentire-cambiare”, che tutti nella nostra vita abbiamo probabilmente sperimentato almeno una volta, è il segreto del cambiamento¹³³.

Si può partire da uno sguardo al passato remoto per ideare un futuro che ci conduca a riprogettare la nostra identità collettiva, ma molto dipenderà dalla scelta e dall'uso delle parole. Le narrazioni degli ultimi anni hanno privilegiato il mito del “successo = ricchezza”. In un articolo del 12 gennaio 2019 per *D* di *la Repubblica*, Umberto Galimberti cita Karl Marx per aver definito il capitalista non come un avaro, ma come un collezionista, e spiega: “[...] nel senso che se anche possiede tantissime cose e ha un tenore di vita al di là delle necessità e dei tempi della sua vita, quando vede la possibilità di fare un affare e aumentare

¹³² <http://www.ecologiadeimedia.it/prologo/>; [28/09/2019].

¹³³ D. S. Cohen, J. P. Kotter, *Al cuore del cambiamento. Come le persone cambiano le organizzazioni*, Etas Edizioni, Parma 2003, pp. 179 – 186.

il suo avere, “deve” farlo perché come un collezionista non riesce al trattenersi dal non farlo”¹³⁴.

3. Comunicare la CSR

“Comunicare” viene dal latino *communicare*, ovvero mettere in comune, divulgare, far conoscere. Presuppone quindi la creazione di un legame con l’altro, la condivisione di un messaggio al quale viene data una certa continuità. Ma cosa significa comunicare nell’era del web 2.0? E non basta, per spiegarlo, utilizzare il termine “comunicazione”, perché troppo generico: si può comunicare per divulgare, convincere, vendere, per comprendere e farsi comprendere meglio, per costruire relazioni con gli stakeholder, per far conoscere un certo brand o la sua *mission*. E poi possiamo distinguere la comunicazione intesa dal punto di vista linguistico, psicologico, di marketing, etc. Alla comunicazione vengono dedicate facoltà universitarie, sulla comunicazione si realizzano master, corsi a livelli diversi, e le Relazioni Pubbliche rappresentano una funzione prioritaria tra le attività dell’impresa, sia privata sia pubblica. Parlando poi di Responsabilità Sociale d’Impresa, la comunicazione rappresenta un elemento basilare, trasversale alle varie funzioni, e strategico, che va dalla divulgazione del brand alle relazioni con i pubblici, dalla comunicazione degli obiettivi a quella dei risultati raggiunti o non ancora realizzati, dalle azioni attente alla sostenibilità, alla promozione di nuovi valori da praticare con grande senso di responsabilità. Si tratta evidentemente di una funzione strategica che si allaccia alle diverse attività aziendali e tiene conto dei differenti mezzi di comunicazione a disposizione, in particolare i social network. I social ovviamente rendono coprotagonisti gli utenti, e in tal senso la relazione tra impresa e pubblici diventa immediatamente interattiva. La CSR raccoglie una moltitudine di caratteri e valori che necessitano l’instaurazione di un dialogo aperto e responsabile con gli stakeholder, affinché si collabori attivamente al continuo miglioramento di prodotti, servizi e processi aziendali, senza cadere negli eccessi. Quest’ultimo aspetto non è secondario, nel senso che a proposito di qualità dei prodotti o dei servizi, e anche della responsabilità e sostenibilità di determinate pratiche o scelte aziendali, va detto

¹³⁴ U. Galimberti, “Il tempo libero più prezioso del denaro”, su *D per la Repubblica*, Roma, 12 gennaio 2019, p. 158.

e ripetuto che sono i fatti a parlare, e valgono più di tante parole: così sarà anche il *non comunicare* ad assumere un ruolo strategico¹³⁵.

La comunicazione della CSR va quindi a integrarsi con ogni altra funzione aziendale in un'ottica strategica attraverso una visione sistemica, all'insegna della trasparenza, non negando le finalità economiche prioritarie per le aziende profit.

Parlando di comunicazione e CSR, vorrei citare la *Teoria del golden circle* di Simon Sinek: “Le persone non comprano ciò che fai, comprano il perché lo fai”. Questa breve affermazione di Sinek racchiude la logica del *golden circle* [Fig. 4]. Quando comunichiamo qualcosa, anche un bene da vendere, solitamente iniziamo a parlare di “cosa” è e “come” è stato realizzato, e solo alla fine menzioniamo il “perché” è stato prodotto¹³⁶.

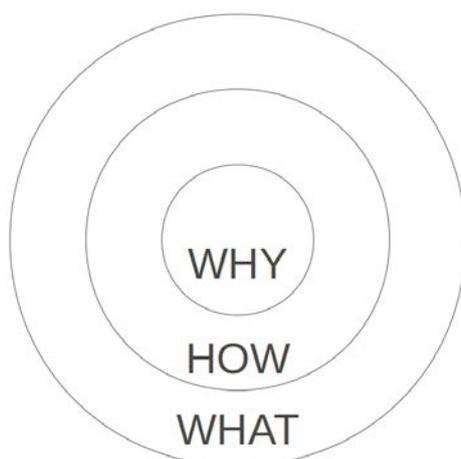


Fig. 4 – Il *golden circle* di Simon Sinek

È interessante notare come lo schema del *golden circle* si ispiri al funzionamento del nostro cervello.

La psicologia cognitiva ci insegna che quando prendiamo una decisione coinvolgiamo la nostra parte emotiva e più istintiva, che risiede nel sistema limbico

¹³⁵ C. Casalegno, C. Civiera, *op. cit.*, pp. 113 – 117.

¹³⁶ E. Di Carlo, *op. cit.*, p. 166.

subcortical¹³⁷. Ma malgrado ciò, nella comunicazione, tendiamo a mettere in atto il classico meccanismo che parte dall'esterno, seguendo lo schema: cosa → come → perché. La verità, però, è che se si parte invece dall'interno, come solitamente fanno i leader carismatici, quindi dalle motivazioni profonde, allora il messaggio arriva direttamente al cuore dell'interlocutore, restandovi impresso. Pensiamo all'"I have a dream" di Martin Luther King, o allo "Stay hungry, stay foolish" di Steve Jobs.

Crederci in ciò che si fa è la prima regola della CSR. Avere ben chiari i propri valori, viene prima del business, è un "sentire" che rende credibili, perché la passione è ciò che arriva alla gente. Gli stakeholder che hanno fiducia nell'azienda creano il legame con il "perché".

Vorrei però fare un passo indietro, lasciare per un attimo da parte la CSR e osservare più da vicino la grande platea della gente, che deve imparare a vivere, anche in prima persona, quella stessa responsabilità e sostenibilità che ci si aspetta dalle aziende. Tutti noi dovremmo abbandonare la "vecchia mentalità" che non si chiede da dove provenga il bene acquistato (pensiamo agli abiti contenenti poliestere che inquinano i nostri mari più delle buste di plastica), chi e come lo abbia prodotto (pensiamo alle condizioni degli operai di tante fabbriche indiane o cinesi). Inoltre, spesso, si tende a comprare cose di cui non si ha alcun bisogno (la sindrome da shopping induce ad acquisti spesso superflui se non inutili), e magari non ci si preoccupa della selezione attenta dei rifiuti differenziati, per non parlare di chi ancora abbandona i rifiuti lungo le strade.

Tornando alla comunicazione della CSR, anche nell'ottica del *golden circle* appena citato, la tecnica dello *storytelling* è certamente tra le più efficaci, nel senso che l'utilizzo della narrazione di "storie" legate all'azienda, al territorio, ai dipendenti o ai clienti, introducono lo stakeholder in un'atmosfera "concreta", raccontata dai veri protagonisti di una determinata realtà, e questo contribuisce a sviluppare empatia e feeling con il brand e la *mission* aziendale. Un obiettivo concreto è anche il riuscire a dar voce sui social agli stessi stakeholder che parlano liberamente dell'azienda, offrendo agli altri utenti una visione trasparente e, seppure personale, certamente non di parte. C'è poi da tenere sempre presente la doppia visione locale/globale, nel senso che ovviamente la comunicazione è rivolta, soprattutto con il web, al "mondo", ma più

¹³⁷ F. Cardinali, "Colpiti al cervello" su *Mind n. 177*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2019, pp. 8 – 9.

la si differenzierà nei linguaggi e nelle scelte di specifici contenuti che tengano conto della cultura locale, più raggiungerà i differenti gruppi di stakeholder adeguandosi al loro modo di leggere la realtà¹³⁸.

Comunicare quindi con equilibrio, senza eccessi, e in tal modo costruire la vera forza aziendale che rappresenta la struttura portante dell'attività, perché la CSR è strategica e si fonde con le diverse funzioni aziendali e manageriali, in tutti gli ambiti, nell'ottica sistemica che vede, in ogni funzione o prodotto realizzato, il senso della responsabilità sociale. La CSR dovrà parlare di sé anche attraverso prodotti sostenibili, scelte responsabili, comunicazioni trasparenti ed equilibrate, e soprattutto con le voci degli stakeholder¹³⁹.

Comunicare efficacemente, significa coinvolgere attivamente, stimolare la partecipazione dei diversi portatori di interessi e degli esperti, delle università, degli istituti di ricerca e delle istituzioni, attraverso messaggi che lascino fluire i valori, le passioni, il senso di responsabilità nei confronti della società. L'utilizzo dello *storytelling* digitale è senz'altro un mezzo strategico, perché sono le storie a dare colore alla nostra percezione di quella che definiamo realtà, e a creare legami con i nostri interlocutori a patto che siano parole oneste.

Non sarà necessario raccontare cosa si è fatto e come lo si è fatto, basterà raccontare il “perché” lo si è fatto, dato che questo elemento racchiude i valori e la *mission* aziendale. È questo uno dei modi migliori per costruire un nuovo immaginario collettivo. Perché così nascono nuove culture, e potremmo dire, parafrasando ancora una volta le parole di Francois Michelin: “così si costruiscono cattedrali”.

Infine, per una serie di ragioni neurologiche e psicologiche (già in parte accennate), le narrazioni entrano a far parte della memoria delle persone. Così, per tutta la sua esistenza, il pensiero umano, nella sua comprensione del mondo, si servirà di quel bagaglio di storie vissute o ascoltate. Per questo è importante raccontare la CSR.

¹³⁸ C. Casalegno, C. Civiera, *op. cit.*, pp. 180 – 181.

¹³⁹ *Ibid.*, pp. 184 – 185.

Capitolo IV

Sfiorare le corde dell'emozionalità

1. La *reason why* delle aziende di oggi

Il 2019 ci ha dimostrato che qualcosa sta cambiando: le persone diventano sempre più sensibili rispetto alle tematiche ambientali e si aspettano (in molti casi esigono), di conseguenza, aziende sostenibili e responsabili in tal senso. I media sono lo specchio di questi cambiamenti in corso, pensiamo ai recenti titoli di alcune notizie sulla prima pagina dei quotidiani: “Ambiente, cosa si può fare”¹⁴⁰, “Una carta mondiale per l’ambiente”¹⁴¹, “Made in Italy. È scoccata l’ora green”¹⁴². Solo per citarne alcuni.

Un articolo pubblicato su *la Repubblica* il 3 ottobre 2019 riporta l’ultimo rapporto GreenItaly 2018, della Fondazione Symbola e di Unioncamere, dal quale emerge che: “[...] sono oltre 345mila le imprese italiane dell’industria e dei servizi che hanno investito nel periodo 2014 – 2017 [...] in prodotti e tecnologie verdi per ridurre l’impatto ambientale, risparmiare energia e contenere le emissioni di CO2. Un’azienda italiana su quattro”¹⁴³.

La domanda sorge spontanea: si tratta di una nobile scelta etica ispirata da una nuova sensibilità ambientale, oppure è solo pura strategia di marketing a cui le aziende ricorrono per non essere “squalificate” dal mercato? A giudicare dalle parole di Carlo Alberto Pratesi, docente di Marketing, innovazione e sostenibilità all’Università Roma Tre, questa sorta di conversione andrebbe presa con una buona dose di sana cautela: “[...] in altre situazioni – scrive Pratesi – le aziende cominciano a essere obbligate a farlo [diventare green] anche se non hanno una vera spinta ideale: con tutto quello che sta accadendo, con Greta Thunberg ricevuta all’ONU, il pressing [dei consumatori] verso una maggiore sostenibilità sta diventando fortissimo”¹⁴⁴.

¹⁴⁰ F. de Bortoli, “Ambiente, cosa si può fare”, sul *Corriere della Sera*, 5 ottobre 2019, https://www.corriere.it/opinioni/19_ottobre_05/ambiente-ha-bisogno-serieta-14602db6-e798-11e9-a50b-b68918ff7623.shtml; [09/10/2019].

¹⁴¹ «Una carta mondiale per l’ambiente», sul *Corriere Fiorentino*, 7 ottobre 2019, https://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/cronaca/19_ottobre_07/carta-mondiale-l-ambiente-5a068752-e937-11e9-ba5a-2a346519ff8d.shtml; [09/10/2019].

¹⁴² L. Fraioli, “Made in Italy. È scoccata l’ora green”, su *la Repubblica*, Roma, 3 ottobre 2019, p. 2.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ibid., p. 3.

Tornando alla recente ricerca di Accenture, si afferma che oggi giorno “il 47% dei consumatori abbandona il brand se viene deluso dal comportamento di un’azienda sul fronte dei valori, e di questi il 17% è perso per sempre”¹⁴⁵. Non dimentichiamoci poi che viviamo nell’epoca della digitalizzazione, dove il giudizio espresso dagli utenti sui profili social ha un peso enorme, e per un consumatore deluso nei confronti di un certo brand bastano pochi *click* per demolire la reputazione di quest’ultimo. Le aziende che non si allineano con gli ideali dei loro clienti ne pagano il prezzo, dunque è plausibile supporre che qualcuno scelga l’etica per convenienza piuttosto che per buon senso.

Abbiamo precedentemente menzionato il *golden circle* di Simon Sinek e la centralità della variabile *why*. Credo sia opportuno sottolineare nuovamente l’importanza di tale variabile, perché ora più che mai è giunto il momento per le imprese di mostrare con trasparenza la loro essenza, la *reason why*. A tal proposito, mi ricollego ad un concetto molto attuale e ricorrente nel mondo del marketing, quello di *purpose*: letteralmente “finalità” o “scopo”.

“Tutti noi siamo convinti che le nostre scelte poggino su un processo razionale, mentre in realtà decidiamo su una base fondamentalmente emotiva” – spiega Francesco Cardinali nel suo articolo per *Mind*, dal titolo “I buoni valori, oltre al prodotto” – “[...] quando in pubblicità parliamo di *purpose branding* significa che ci troviamo di fronte a una marca che ha scelto di comunicare con i consumatori proprio a partire dal suo “perché”, cioè dallo scopo profondo [...] che giustifica la presenza del brand e del prodotto sul mercato”¹⁴⁶. Un brand che sappia mostrare la sua essenza, concretizzando le sue fondamenta valoriali, è un brand capace di far leva sulla componente emotiva dei suoi stakeholder e che quindi riesce a coinvolgerli al meglio.

A tal riguardo, un caso esemplare credo sia quello di Satya Nadella, dal febbraio 2014 amministratore delegato (CEO) di Microsoft. Nadella ha introdotto nel business della dell’Azienda il concetto di “*inclusive design*”, con lo scopo di realizzare nuovi prodotti che abbiano un design inclusivo (appunto) nei confronti di tutti gli utilizzatori affetti da una forma di disabilità. Nello specifico, si va dagli utenti ipovedenti ai non

¹⁴⁵ F. Cardinali, “Colpiti al cervello” su *Mind* n. 177, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2019, pp. 8 – 9.

¹⁴⁶ F. Cardinali, “I buoni valori, oltre al prodotto” su *Mind* n. 178, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2019, pp. 10 – 11.

udenti, fino alle persone con malformazioni fisiche¹⁴⁷. Il tutto è stato realizzato non alla luce di una semplice analisi statistica, ma attraverso un confronto diretto con i diversi stakeholder. Nel manuale che spiega la filosofia dell'*inclusive design* si legge: “Le esclusioni si verificano quando risolviamo i problemi sulla sola base dei nostri pregiudizi, [...] è invece importante imparare dalle diversità, perché gli esseri umani sono i veri esperti nell’adattamento alla diversità”¹⁴⁸. Un’invenzione affascinante e profondamente umana.

Sempre a tal proposito, vorrei riprendere uno dei tre capisaldi dell'*inclusive design*, nel quale si afferma: “Risolvi per uno, estendi a molti, concentrandoti su ciò che è universalmente importante per tutti gli umani”¹⁴⁹. Ad esempio, un dispositivo progettato per una persona con un solo braccio, potrebbe essere usato altrettanto efficacemente da una persona con una ferita temporanea al polso, come da un genitore che tenga in braccio un neonato. L’idea di base è molto semplice: disegnare a partire dalle “periferie”, dagli estremi di quello che è il pubblico di riferimento, conduce ad una soluzione da cui trarranno beneficio più persone.

In tutto ciò si potrebbe intravedere un potenziale collegamento tra questa filosofia e l’attuale situazione riguardante imprese e sostenibilità. Forse anche le aziende dovrebbero ragionare e operare più spesso a partire dalle “periferie”, rivalutando l’importanza di quello stakeholder confinato per troppo tempo in secondo piano: l’ambiente. Perché se è vero, come ci ricorda Satya Nadella, che bisogna concentrarsi su ciò che è universalmente importante per tutti gli esseri umani, cosa è più importante della salute dell’ambiente, che rappresenta la garanzia per ogni prospettiva umana?

2. Best practice di Corporate Social Responsibility su Instagram

La mia generazione, quella comunemente definita dei “nativi digitali”, cresciuta nell’epoca del web 2.0, è ormai in fase crepuscolare e prossima a cedere il posto ai digitali del 3.0, tra il valore del mercato dell’Intelligenza artificiale in aumento e il 5G

¹⁴⁷ E. Botton, “Autenticità e purpose: i valori più importanti per il futuro di un brand”, 6 marzo 2019, <https://www.marketingarena.it/2019/03/06/autenticita-e-purpose-i-valori-piu-importanti-per-il-futuro-di-un-brand/>; [09/10/2019].

¹⁴⁸ Microsoft, *Inclusive Microsoft Design*, Licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC BY-NC-ND), 2016, pp. 16, 26.

¹⁴⁹ Ibid., p. 34.

che si appresta ad essere il nuovo standard dominante. Insomma, siamo alla vigilia di un'alba dai contorni radiosi per il mondo della comunicazione e sarà molto interessante capire come le aziende si adegueranno per lanciare sui canali social il proprio profilo imbevuto di impegno socialmente responsabile e sincero.

La domanda da cui partire potrebbe suonare più o meno così: attualmente, al di là di meri post di autosponsorizzazione lanciati su Facebook, Twitter o Instagram, le grandi aziende pubblicano anche contenuti definibili socialmente responsabili?

In un'epoca come quella odierna, che con una punta d'ironia potremmo definire "l'epoca di San Tommaso", sempre più ancorata all'esigenza di vedere con i propri occhi e, al tempo stesso, caratterizzata da forte superficialità, la componente visiva ha acquisito certamente un peso enorme. Perché paradossalmente, ma neanche tanto, questo lecito bisogno incondizionato di "toccare con vista" per credere, va a braccetto con una spiccata tendenza ad accettare per buona la prima risposta che ci viene propinata, magari la più congeniale alle nostre attese. Tutti i filtri di verifica, di riflessione, la stessa capacità critica a distinguere il vero dal falso sembrano spariti, convalidando uno degli assiomi più luminosi coniati da uno dei padri fondatori del *situazionismo*, il filosofo francese Guy Debord: "Nel mondo *realmente rovesciato*, il vero è un momento del falso"¹⁵⁰.

Un caso a dir poco emblematico, per comprendere la potenza evocativa delle immagini e i possibili effetti che esse possono avere sull'opinione pubblica (o parte di essa), potrebbe essere la vicenda di Rodney King, un tassista di colore pestato a sangue dalla polizia di Los Angeles, il 3 marzo 1991. Un pestaggio ripreso casualmente da un videoamatore, rilanciato nudo e crudo su tutte le televisioni americane e che, circa un anno dopo, con l'assoluzione dei poliziotti coinvolti, innescò quella che poi è passata alla storia come "la Rivolta di Los Angeles" (63 morti e oltre 2.000 feriti). Qui, non è certo in discussione l'opportunità o meno di diffondere quel filmato, né di cercare possibili attenuanti alla brutalità dei poliziotti, come invece riuscì a fare il collegio difensivo. Come scrive sempre Debord: "Lo spettacolo non è un insieme di immagini, ma un rapporto sociale fra individui, mediato dalle immagini"¹⁵¹. In altre parole, quel che mi preme sottolineare, è il fatto che un'immagine, un filmato, una notizia che circola in rete, al di là di quel che mostra

¹⁵⁰ G. Debord, *Commentari sulla società dello spettacolo*, SugarCo Edizioni, Milano 1990, p. 88.

¹⁵¹ *Ibid.*, p. 86.

o racconta, che sia vero oppure no, punta a parlare direttamente al ventre pesante della società. Nel caso di Rodney King, in una città come Los Angeles, con una forte comunità afro-americana carica di odio e rivendicazioni sociali verso quella bianca, la sentenza assolutoria nei confronti dei poliziotti ebbe lo stesso effetto di cercare una perdita di gas con una candela accesa in mano. Perché alla comunità afro-americana poco interessava quel che il filmato non mostrava: che il tassista di colore King fosse sotto l'effetto di stupefacenti e procedesse a folle velocità; che non si fosse fermato all'alt degli agenti per paura di perdere la licenza; che avesse deriso e insultato i poliziotti dopo un lungo, pericoloso e stressante inseguimento¹⁵². Il dato di fatto è che quelle immagini mostravano una verità solo parziale che, in un certo senso, ha tratto in inganno i telespettatori.

Questo è solo un esempio, peraltro neanche recente, ma basta guardarsi intorno per capire che oggi la quotidianità è piena di verità solo apparenti che andrebbero verificate in profondità. E se i media non aiutano in questo, anzi, talvolta sembrano quasi voler confondere le idee, significa che sta a noi stessi, il compito di essere proattivi e prendere l'iniziativa per adottare un po' di sano senso critico e di mettere in discussione le "notizie", anche quelle che all'apparenza sembrano esaustive. Come dire, chi di rete colpisce, di rete perisce: con molta pazienza, attenzione e senso critico, usando proprio la rete, incrociando i dati, raccogliendo più notizie possibili sulla fonte, risalendo all'origine della notizia, ognuno di noi potrebbe arrivare a verificarne l'attendibilità.

D'altra parte, nella cultura dello spettacolo, oggi ampiamente diffusa, gira un modo di dire piuttosto inflazionato: "Un'immagine vale più di mille parole". Ed è proprio alla luce di tale affermazione e delle precedenti premesse, che ho pensato di prendere come riferimento una piattaforma social che ha come punto di forza la condivisione e comunicazione tramite immagini: mi riferisco ad Instagram. È stato interessante scoprire come aziende operanti in settori diversi, abbiano modi e stili di comunicazione a tratti simili e, al tempo stesso, socialmente responsabili. Fare una scelta tra le imprese non è stato semplice, mi limiterò qui a illustrare le quattro aziende che, a mio parere, attuano delle buone pratiche nel campo della comunicazione socialmente responsabile.

¹⁵² G. Sartori, *Homo videns*, Editori Laterza, Bari 2014, pp. 70 – 71.

La prima è la Pirelli. Si tratta di un'azienda italiana fondata nel 1872, con una presenza commerciale, ad oggi, in oltre 160 Paesi e un brand riconosciuto nel mondo per le sue tecnologie all'avanguardia, la spiccata capacità di innovazione e l'alta qualità nella produzione essenzialmente di pneumatici¹⁵³. Eppure, dal suo profilo Instagram emerge molto altro: i suoi post, infatti, cercano di portare l'utente al di là della dimensione puramente aziendale, mettendo in luce la componente umana che alimenta "la grande macchina".

Una delle keyword di maggiore risonanza che accompagna la descrizione dei post Pirelli è "dreamers" (sognatori). Ed è questo l'appellativo con cui la società si rivolge al suo staff, andando oltre la sterile immagine del pneumatico che ci balza alla mente quando pensiamo a Pirelli. Quello che nei post viene valorizzato è la creatività, intesa come chiave dell'innovazione, oltretutto preziosa qualità umana. Ma la creatività non è che una singola unità. Tra le altre cose, infatti, Pirelli pubblica spesso brevi video in stile *graphic novel*, in cui punta a rimarcare quelle che sono le fondamenta valoriali che ispirano le politiche aziendali.

Per citarne uno: emerge sempre un forte orientamento verso il cliente. Per esempio, quando scrive: "La tecnologia Pirelli è finalizzata a perfezionare la migliore macchina di sempre: te".

Nel 2008 è stata inoltre creata la Fondazione Pirelli, con lo scopo di: "salvaguardare e diffondere la conoscenza del patrimonio culturale, storico e contemporaneo dell'azienda, e promuovere la cultura d'impresa [...] diffondendo l'arte e la cultura in tutto il mondo"¹⁵⁴.

A partire dal primo maggio 2019, ed è questo forse ciò che più mi ha colpito, nella sua pagina Instagram, Pirelli ha iniziato a postare alcuni scatti in scala di grigio, ritraenti alcuni abitanti dell'Indonesia e della Thailandia, non persone qualsiasi, ma "rubber farmers", ovvero coltivatori di gomma naturale, un elemento essenziale per Pirelli e la produzione dei suoi beni [Fig. 5]. Nei diversi post affini, la società invita gli utenti a viaggiare per conoscere queste realtà, allegando sempre un link che rimanda ad un approfondimento dell'argomento (la lavorazione della gomma naturale). Così facendo l'Azienda offre all'"utente X" una visione panoramica di se stessa, concentrandosi non solo sul progresso, sull'importanza di essere dei sognatori e dunque

¹⁵³ <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/aboutus/pirelli-in-brief>; [28/09/2019].

¹⁵⁴ <https://www.fondazionepirelli.org/it/la-fondazione/la-fondazione-pirelli/>; [28/09/2019].

proiettati verso il futuro, ma presentando anche tutto quello che viene prima della realizzazione dei suoi prodotti, il retroscena, se così vogliamo chiamarlo. Del resto, banalizzando, come l'automobile è un mezzo incompleto senza gli pneumatici, così questi ultimi non esisterebbero senza la gomma.

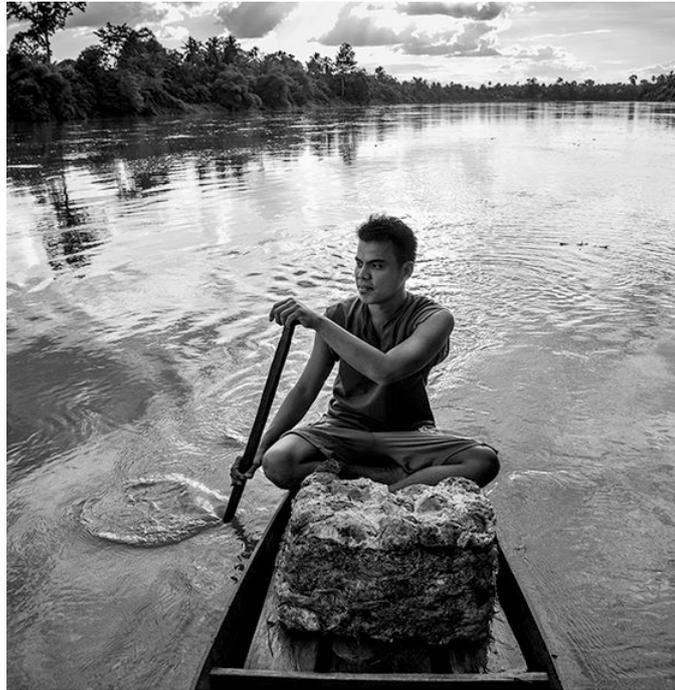


Fig. 5 – “Rubber farmer”, post del 14 maggio 2019

La seconda società presa di riferimento è la già citata Tetra Pak, società svedese del gruppo Tetra Laval Group, che opera nel settore del *packaging* di alimenti. Le confezioni sono studiate per “proteggere sia i valori nutrizionali, sia il gusto dei prodotti al loro interno”¹⁵⁵.

Da un punto di vista strettamente sostenibile, è ammirevole la scelta dell’Azienda di dare risonanza, attraverso i suoi post, ad iniziative come quella di “#trashtag”, lanciata nel marzo 2019 da Byron Roman, un giovane esperto di finanza di Phoenix in Arizona, che si è rivelata essere una vera e propria “sfida social” dal risvolto etico. L’idea è stata quella di ripulire quanti più spazi pubblici possibile e postare sui social una foto che ritragga il luogo prima e il dopo, usando per l’appunto l’hashtag

¹⁵⁵ <https://www.tetrapak.com/it/about>; [28/09/2019].

“#trashtag”¹⁵⁶. Episodi come questo ci fanno capire come spesso un’idea semplice, nata magari quasi per caso o per gioco, possa trasformarsi in un’iniziativa eticamente e socialmente utile, che riesca in breve tempo a coinvolgere un numero elevato di persone. Non a caso, in meno di dieci giorni dal lancio dell’hashtag, già oltre 400 mila scatti di grandi pulizie ambientali sono stati postati tra Instagram e Twitter. Questa è la prova evidente di come, per stimolare le persone a mettersi in gioco, spesso basti davvero poco: un’idea nobile, una sfida in chiave ludica, un messaggio semplice e al tempo stesso carico di valore. Ed è inoltre un esempio positivo di come i social media non siano solo utili a farci assopire in una dimensione alternativa e parallela a quella reale, ma anche a imprimere una sorta di effetto eco a tutti quei contenuti che, nella loro semplicità, possono fare una grande differenza.

Dal canto suo, Tetra Pak fa la sua parte in termini di sostenibilità ambientale. Sono infatti diversi i post che rimarcano l’impegno della società nel promuovere il sistema del riciclaggio dei rifiuti. Colpisce uno di questi post, intitolato “From zero to 189” e pubblicato nel novembre 2018, in cui la Società annuncia con orgoglio di aver raggiunto l’obiettivo di realizzare 189 stazioni di riciclaggio per i loro cartoni delle bevande.

Nella descrizione di più di un post, inoltre, l’Azienda si rivolge direttamente agli utenti social e follower, sollecitandoli ad impegnarsi sempre nel riciclaggio, nonché proponendo direttamente spunti creativi per riciclare le loro stesse confezioni e realizzare qualcosa di nuovo. [Fig. 6]

¹⁵⁶ “Trashtag Challenge, tutti pazzi per la sfida social: ripulire il Pianeta”, su *la Repubblica*, 13 marzo 2019, https://www.repubblica.it/esteri/2019/03/13/news/ambiente-221482831/?refresh_ce; [28/09/2019].



Fig. 6 – Idee creative di riciclaggio, post del 16 dicembre 2018

La terza società presa in analisi è la Allianz, azienda tedesca operante nel settore assicurativo e diffusa in oltre 70 Paesi, tra cui l'Italia¹⁵⁷.

Nella sua pagina Instagram emerge subito l'impegno nel volontariato, come afferma uno dei post più recenti, in cui Allianz supporta SOS Children's Villages, un'importante ONLUS austriaca che si occupa della tutela dei bambini e, in particolare, nell'offrire una casa e un ambiente familiare agli orfani. In aggiunta a questo, la Società tedesca supporta la causa di Renovatio, una ONG brasiliana che si occupa di produrre occhiali da vista low cost per i bambini poveri, in modo da facilitare l'apprendimento scolastico e più in generale la vita di ogni giorno.

Inoltre, Allianz promuove l'arte del o riciclo nel senso stretto del termine: in un post mostra una scultura di un artista emergente, realizzata interamente attraverso flaconi di detersivi recuperati in mare aperto. Quello dell'inquinamento degli oceani sembra essere un tema che tocchi profondamente la sensibilità della società, a confermarlo sono i diversi contenuti pubblicati a riguardo. Tra le tante immagini, colpisce una in particolare, realizzata da un fotografo e ripostata da Allianz. [Fig. 7]

¹⁵⁷ <https://www.allianz.it/chi-siamo/il-gruppo.html>; [28/09/2019].



Fig. 7 – *Plastic iceberg*, post del 7 giugno 2018

Un'immagine dal forte contenuto, che ci ricorda quanto sia immenso, e al tempo stesso fragile, il nostro pianeta, un luogo dalla bellezza sconfinata, la nostra casa, verso il quale, però, è triste a dirsi, non stiamo facendo abbastanza.

E guardando sempre questa immagine fortemente evocativa, si materializzano immediatamente due pensieri. Il primo riguarda il problema dello scioglimento dei ghiacciai in Antartide. Nel luglio 2019, un articolo de *la Repubblica* afferma che lo scioglimento dei due maggiori ghiacciai dell'Antartide, Thwaites e Pine Island, è iniziato. Se pensiamo al fatto che il primo dei due ha le dimensioni della Florida ed è attualmente responsabile di circa il 4% del livello del mare su scala mondiale, questo ci può dare una vaga idea della gravità del problema¹⁵⁸. Il secondo pensiero va ad un fatto avvenuto tra i mesi di aprile e giugno 2019, con il ritrovamento di una decina di capodogli morti sui litorali della costa italiana, dalla Sicilia alla Toscana. Gli esemplari erano di età e dimensioni differenti, ciò che li accomunava era il tipo di morte: l'ingerimento di grandi quantità di plastica. Nel caso

¹⁵⁸ M. Marini, "Antartide: i ghiacciai si stanno disintegrando. Cannoni sparaneve contro lo scioglimento" su *la Repubblica*, 23 luglio 2019, [https://www.repubblica.it/ambiente/2019/07/23/news/antartide_i_ghiacciai_si_stanno_disintegrando_cannoni_sparaneve_contro_lo_scioglimento_-231838026/?refresh_ce; \[28/09/2019\].](https://www.repubblica.it/ambiente/2019/07/23/news/antartide_i_ghiacciai_si_stanno_disintegrando_cannoni_sparaneve_contro_lo_scioglimento_-231838026/?refresh_ce; [28/09/2019].)

di un esemplare femmina ritrovato a Porto Cervo, in Sardegna, sono stati rinvenuti nel suo stomaco ben 22 kg di plastica¹⁵⁹.

La cruda verità è che i fatti appena citati altro non sono che l'ennesima conferma di come l'impatto delle attività umane stia alterando violentemente i diversi equilibri del macrosistema naturale.

Concluderei con un riferimento ad un altro post di grande effetto, del 2017, in cui Allianz fa un appello degno di nota: l'invito di fermarci più spesso, di interrompere quello che stiamo facendo e di alzare lo sguardo verso il cielo. [Fig. 8]



Fig. 8 – *Drive-in theatre*, post del 1° novembre 2017

Ecco il firmamento in tutta la sua eleganza. Un'immagine che ci ricorda la maestosità dell'universo, ma la verità è che, a differenza dell'universo, il nostro pianeta non è infinito, e non avrà vita eterna...per questo dovremmo prendercene più cura.

A chiudere questo rapido excursus è Starbucks, un'importante catena americana di caffetterie, fondata nel 1971, che ha conquistato il mondo, facendo dell'alta qualità delle sue materie prime il vero marchio di riconoscimento¹⁶⁰.

¹⁵⁹ G. Talignani, ““La plastica sta uccidendo il mare”. Greenpeace e Cnr insieme per monitorare il Tirreno” su *la Repubblica*, 20 maggio 2019, [https://www.repubblica.it/ambiente/2019/05/20/news/greenpeace_e_cnr_salpano_per_il_tirreno_tre_setti_mane_per_capire_quanto_e_malato_-226722915/?ref=drac-3; \[28/09/2019\].](https://www.repubblica.it/ambiente/2019/05/20/news/greenpeace_e_cnr_salpano_per_il_tirreno_tre_setti_mane_per_capire_quanto_e_malato_-226722915/?ref=drac-3; [28/09/2019].)

Tra i profili Instagram delle aziende passati in rassegna, è sicuramente quello che più mi ha colpito e che, studiandone i contenuti, definirei socialmente responsabile.

Il primo aspetto che emerge è una forte attenzione da parte di Starbucks verso i suoi stakeholder, primi fra tutti i dipendenti. Molto apprezzabile è la scelta di pubblicare post che ritraggono in forma di sketch alcuni dei dipendenti della società, che raccontano frammenti del loro vissuto, andando oltre la mera immagine professionale, e conferendo così un volto e un aspetto umano all'azienda stessa.

Nel luglio 2019 la società posta su Instagram un'immagine in cui si legge: “Siamo fieri di annunciare che abbiamo raggiunto il nostro obiettivo di assumere 25.000 veterani e coniugi militari”. E in un altro post affine: “A tutti i nostri dipendenti della comunità militare che ci hanno reso una compagnia migliore, grazie”.

E (permettetemelo, da studente universitario) trovo particolarmente ammirevole il fatto che la società pubblichi contenuti in cui elogia i suoi dipendenti più giovani nel momento in cui questi si laureano. Un modo spigliato per sottolineare l'importanza della cultura in ogni settore professionale. [Fig. 9]



Fig. 9 – *Graduated employees*, post del 13 dicembre 2018

¹⁶⁰ <http://www.starbucks.it/about-us/our-heritage>; [28/98/2019].

Altro stakeholder a cui Starbucks dà rilievo nel suo profilo Instagram è la clientela. Molto interessante l'idea di proporre un vero storytelling sulla clientela, cioè su tutte quelle persone che ogni mattina si ritrovano da Starbucks a prendere (e magari condividere) un caffè, rafforzando così il senso di comunità che si sviluppa tra i frequentatori di Starbucks.

Da un punto di vista strettamente sociale l'azienda punta anche a sensibilizzare gli utenti della rete sul tema dell'omosessualità, e più in generale sulla libertà di vivere apertamente la propria sessualità, attraverso l'utilizzo di hashtag come “#LoveIsLove” o “#LoveWins”.

Nei suoi post ci sono talvolta riferimenti e citazioni del pensiero di Martin Luther King Jr., per ricordare a tutti la bellezza di vivere in una società multietnica e l'importanza di rispettare le differenze culturali che esistono anche tra persone dello stesso staff.

Anche in tema di sostenibilità Starbucks fa sul serio. In seguito ai numerosi incendi che nel 2018 hanno colpito (e continuano a colpire) la California, Starbucks ha annunciato che avrebbe donato \$200.000 alla National Forest Foundation (NFF) per piantare 200.000 alberi in tutto lo Stato, simboleggiando così una sorta di nuovo inizio. [Fig. 10]



Fig. 10 – *Planting 200,000 trees*, post del 12 dicembre 2018

Inoltre, la società mette in luce il processo di raccolta e lavorazione del caffè, aprendo in Costa Rica “Hacienda Alsacia”, che Starbucks definisce “una fattoria del caffè”, aperta al pubblico per riscoprire il caffè, partendo dall’esperienza umana dei coltivatori di caffè.

Questi vari esempi di *best practice*, in termini di comunicazione della CSR su Instagram, portano a due considerazioni interessanti. La prima mette in evidenza il dato di fatto che le aziende che operano seguendo una condotta attenta alla CSR sono poche, e ancor meno sono quelle che si impegnano a comunicare la loro condotta tramite piattaforme social come Instagram. Questo non significa che non ci siano aziende all’infuori di quelle citate impegnate nella CSR, ma sottolinea che ad oggi queste ultime rappresentano ancora una minoranza. La seconda considerazione fa riflettere sul fatto che se un’azienda sceglie di essere socialmente responsabile, lo fa prima di tutto per se stessa, e non di certo per osannare il suo impegno sui canali social, anche perché una scelta simile comporterebbe una messa in discussione della credibilità stessa dell’azienda (a meno che non si tratti di un’entità dichiaratamente no profit). Ma d’altro canto dar prova, nella giusta misura, dell’impegno responsabile della società, attraverso un contenuto immediato, evidente e (fin troppo) credibile come un’immagine, ritengo possa dare un contributo positivo non solo alla reputazione dell’azienda stessa, ma anche all’infinita platea di stakeholder. Questo perché si finisce per sensibilizzare la pubblica opinione su tematiche che richiamano anche l’impegno degli stessi cittadini. Si pensi alla vicenda, appena esposta, sulla raccolta in massa di rifiuti per ripulire aree pubbliche lanciata dall’hashtag “#trashtag”.

Del resto i media nascono proprio a questo scopo: per far riecheggiare un’informazione, un certo tipo di contenuto, un’idea, che se affiancata da valori positivi e utili, può fare anche una grande differenza.

3. La Corporate Social Responsibility immaginata

Partendo dall’assunto secondo cui essere socialmente responsabili è un dovere non solo delle aziende, ma dell’intero sistema sociale, ho ritenuto interessante realizzare una mini-indagine, al fine di approfondire il grado di conoscenza che hanno le persone del concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa. L’indagine consisteva

in un sondaggio composto di due sole domande ad un campione di 100 persone, scelte casualmente in un gruppo eterogeneo per età, genere, cultura e provenienza.

Delle due domande, la prima era chiusa e recitava: “Ha mai sentito parlare della Responsabilità Sociale d’Impresa?”. La seconda, nel caso di una prima risposta affermativa, era invece una domanda aperta: “Potrebbe spiegarmene il significato?”. Nel caso invece di una prima risposta negativa, sarebbe stata: “Secondo lei di cosa potrebbe trattarsi?”.

Il sondaggio si è svolto il 20 agosto 2019, per l’intera giornata, in vari luoghi della provincia di Viterbo. In tutto ha coinvolto 146 soggetti, 100 dei quali hanno accettato di essere sottoposti alla breve intervista. Solo 37 di questi hanno acconsentito a farmi registrare le loro risposte; degli altri ho preso nota manualmente sul mio taccuino. Si è trattato di un approccio esplorativo, con i caratteri della ricerca qualitativa di tipo conoscitivo, certamente non esaustiva, visto l’esiguo numero del campione di soggetti.

La scelta della provincia, piuttosto che la grande città, è stata dettata in gran parte dalla convinzione che a Roma avrei probabilmente riscontrato maggiori resistenze da parte delle persone, mentre in un contesto di provincia c’è meno diffidenza e sembra che i ritmi di vita siano, almeno apparentemente, meno frenetici.

Nella fase preparatoria all’intervista, ho cercato di tranquillizzare ogni intervistato sul fatto che si trattava di un argomento molto specifico e di non preoccuparsi nell’eventualità che fosse per loro un argomento sconosciuto. Questo per abbassare il livello d’ansia che ho percepito nelle persone fermate.

Durante le interviste ho deciso di rimanere completamente neutrale e non sono intervenuto in alcun modo, per far sì che i soggetti potessero esprimersi liberamente.

A fine intervista, a coloro che erano parsi un po’ più interessati e coinvolti rispetto all’argomento, ho spiegato brevemente di cosa si trattava.

Le informazioni raccolte presentano, oltre che un certo risultato oggettivo, un’interessante variabilità soggettiva legata alle personali interpretazioni del tema affrontato. Questo nel caso in cui le persone abbiano cercato di dare una risposta pur non avendo mai sentito parlare di Responsabilità Sociale d’Impresa. Al di là dei dati rilevati, è infatti interessante scoprire i processi mentali messi in atto dagli intervistati, perché analizzando i loro ragionamenti si delinea un quadro delle loro esperienze personali.

La stragrande maggioranza delle persone ha dato una risposta negativa, affermando di non aver mai sentito parlare di Responsabilità Sociale d'Impresa. E in questo caso abbiamo sicuramente un primo indicatore che evidenzia delle lacune, in parte imputabili alle istituzioni, che non hanno apparentemente premura di educare correttamente il cittadino.

Dei 100 soggetti fermati, solo 11 sapevano esattamente cosa fosse la Responsabilità Sociale d'Impresa e tra questi, c'erano tre stranieri: nello specifico, una donna giapponese e una coppia di svedesi. La signora giapponese, anche alla luce di quanto precedentemente detto sulla filosofia *kaizen* e il senso di responsabilità diffusa all'interno della cultura nipponica, come prevedibile, ne era perfettamente a conoscenza. Prevedibile anche il caso dei coniugi svedesi, visto che la Svezia è un Paese sicuramente peculiare, a bassa densità di abitanti e con un immenso ambiente naturale che ricopre gran parte del territorio nazionale. Un contesto non solo culturalmente diverso dal nostro, ma anche geograficamente, in cui si respira una maggiore sensibilità verso le tematiche ambientali, e si parla di Responsabilità Sociale d'Impresa già da decenni.

Un curioso dettaglio che ha destato la mia attenzione, è dato dal fatto che molti intervistati, pur non avendo mai sentito parlare direttamente di Responsabilità Sociale d'Impresa, siano riusciti a giungere, seppur attraverso strade diverse, a definizioni più che valide, partendo ognuno dalle conoscenze legate alla propria professione. Un tecnico forestale dello Stato ha parlato di "tutela del benessere della collettività da parte delle aziende", citando nello specifico il problema sempre più diffuso di "imprese che nel produrre i loro beni riversano sostanze inquinanti nelle falde acquifere". Un geometra, rappresentante sindacale, ha letto la questione da un'altra prospettiva, interna alla fabbrica, facendo riferimento, in particolare, alla tutela dei lavoratori, e richiamando come caso esemplare quello della filosofia di Adriano Olivetti, pioniere per eccellenza, se non addirittura capostipite, della Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia. Un assistente amministrativo ha unito i due punti di vista appena citati, facendo riferimento sia al bene comune sia alla protezione della mano d'opera e degli impiegati. Questo per citare solo alcuni esempi.

Vorrei soffermarmi inoltre su altri due aspetti che ho trovato interessanti.

Cinque delle undici persone che sapevano perfettamente cosa fosse la Responsabilità Sociale d'Impresa, ne avevano sentito parlare proprio quella mattina

alla radio, su Rai Radio 3, nella trasmissione *Tutta la città ne parla*. Perché il tema affrontato era la svolta etica proposta dalla Confindustria americana in seguito al documento firmato da 181 aziende, tra cui Amazon, dal titolo: “Benessere dei dipendenti, dei consumatori e salvaguardia dell’ambiente”. Mi chiedo quindi quale sarebbe lo stato attuale delle conoscenze, se i canali televisivi e radiofonici affrontassero questo tema con la stessa frequenza con cui propongono i dibattiti di attualità e politica.

Un’ultima osservazione è invece legata ad uno dei soggetti intervistati che non aveva mai sentito parlare di Responsabilità Sociale d’Impresa, ma che ne aveva comunque intuito perfettamente il senso. Affermava infatti che lavorando nel settore bancario, in particolare nel credito cooperativo, riconosceva in quella terminologia uno degli aspetti fondanti delle banche di credito cooperativo, che contribuiscono da sempre alla crescita socio-economica del loro territorio. Ma poi concludeva il discorso, sottolineando che in questo settore le cose stanno attualmente cambiando, e certo non in meglio. Raccontava, infatti, che fino a un paio di anni fa queste stesse banche erano locali e molto radicate nel sociale, mentre ora, ingrandendosi, stanno perdendo quell’originario legame col territorio.

In conclusione, questo sondaggio non è stato condotto con la presunzione di voler affermare una verità o smentirne un’altra. L’unico dato di fatto oggettivamente assimilabile, a fronte dei risultati ottenuti, è che di Responsabilità Sociale d’Impresa, in Italia, si parla ancora troppo poco. È vero che una parte degli intervistati è riuscita a risalire (a grandi linee) al significato, ma quasi nessuno aveva sentito nominare direttamente il termine preso in esame. E se aspiriamo ad una realtà in cui si possa parlare di imprese socialmente responsabili, è necessario un intervento su ampia scala, in grado di educare e indirizzare l’opinione pubblica verso una nuova idea di “responsabilità”.

Conclusioni

La nostra è un'epoca che potremmo definire *borderline*. Un'epoca che, al pari di un funambolo, oscilla sul filo fra due realtà molto diverse, eppure affini: da un lato, quella tradizionale, classica, concreta, pesante, che ha caratterizzato l'esistenza del mondo di ieri; dall'altro, quella contemporanea, mediatica, virtuale, effimera, leggera, rappresentata dal *continuum* di un presente esteso. Una realtà, questa che stiamo vivendo, carica di paradossi, dove, ad esempio, l'eccesso di comunicazione si traduce in assenza di comunicazione. Eppure, pensiamo a come tutti noi (o quasi), ci sentiamo empaticamente vicini all'ideologia ambientalista, alla difesa delle minoranze, al senso di giustizia. Poi, all'atto pratico, i nostri comportamenti raccontano altro, evidenziando le nostre contraddizioni, fra indifferenza, egoismi e conflitti generazionali. Così accade per il settore imprenditoriale, dove il concetto di *Corporate Social Responsibility* talvolta coincide con quello che il quotidiano inglese *The Economist* ha definito in modo secco: "Un trattamento cosmetico".

Sostenibilità e insostenibilità, eccoli i due volti del Giano bifronte: quello giovane, perfetto, atletico e salutista, che simboleggia il futuro; l'altro vecchio, rugoso, carico di malanni, che incarna il passato. Eppure, ad una riflessione più attenta, la *Corporate Social Responsibility* è un concetto solo apparentemente nuovo, perché in realtà si porta dietro l'eredità di una cultura antica, carica di valori che vengono ormai rivenduti come una scoperta dei nostri giorni.

In passato e sino alla metà del secolo scorso, il rispetto per l'ambiente, l'assenza di sprechi, il riutilizzo di oggetti e manufatti, erano abitudini che facevano parte del vivere quotidiano, in una logica che oggi definiremmo "circolare". Ci si scaldava con la legna raccolta nel bosco (mantenendo pulito il sottobosco) e i residui di cenere venivano riutilizzati per lavare i panni o per dare nutrimento alle piante (non inquinando le acque e i terreni). Si essiccava la frutta estiva che non veniva consumata, per utilizzarla durante l'inverno. Si piantava la canapa, che veniva poi raccolta, battuta e infine lavorata per creare abiti, biancheria, sacchi grezzi e corde. E si produceva ciò di cui aveva realmente bisogno la comunità, senza quel surplus che attualmente è la norma. Insomma, si praticava alla lettera una logica produttiva di tipo circolare, dove ciò che era danneggiato, o che, semplicemente, non aveva più una sua utilità, veniva impiegato per un'altra funzione. Così, la Roma medioevale è stata costruita

in buona parte con i materiali della Roma imperiale. A Tor Pignattara, quartiere della fascia periferica romana, dal nome evocativo, derivato da “pignatta”, cioè “anfora di terracotta”, il mausoleo di S. Elena (del 330 circa), presenta all’interno della parte alta delle mura, l’inserimento di grandi anfore in terracotta, impiegate in questo caso per alleggerire la struttura muraria della cupola.

Tutti modelli virtuosi di un modo di vivere che potremmo definire complessivamente “etico”. Quell’*ethos*, quel sentire comune, che ci riporta al senso di *polis*, al pensiero aristotelico, che vedeva nell’etica una parte importante della politica, quest’ultima intesa come spazio pubblico in cui esprimere l’azione umana.

Così, come archeologi intenti a scavare fra antiche rovine, oggi stiamo lavorando al recupero delle tessere di un mosaico sepolto, di un passato composto da tanti valori ed elementi impregnati di “sostenibilità”. E in questa recente “campagna di scavi”, un importante contributo arriva proprio da una certa parte del mondo imprenditoriale. Nello specifico, da quelle aziende realmente etiche e, soprattutto, dall’attenzione di un’ampia platea di stakeholder verso le tematiche ambientaliste. Pratiche responsabili che attualmente, come abbiamo visto, purtroppo rappresentano l’eccezione.

Ipotesi e considerazioni relative alla scarsa mole di informazioni circolanti sulla questione etica delle imprese e soprattutto sulla loro responsabilità sociale, sono state confermate anche dalla mini-indagine riportata in questo lavoro. Un sondaggio che, nonostante riguardi un piccolissimo campione di intervistati, rende comunque l’idea della scarsità di informazioni circolanti sul tema, al di fuori di alcune eccezioni (turisti stranieri e addetti del settore). Quel che sicuramente emerge è l’assenza, in Italia, di un serio progetto indirizzato all’educazione economica, con particolare riguardo alla sostenibilità ambientale.

Eppure, l’argomento è ben conosciuto dalle istituzioni italiane. Già nel settembre 2015 i governi di 193 Paesi membri dell’ONU, fra cui l’Italia, hanno sottoscritto il programma d’azione denominato: *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Tra i suoi obiettivi, l’accordo prevede di intervenire sull’istruzione e la formazione, fornendo un’educazione di qualità, equa e inclusiva, aiutando le persone ad essere consapevoli, informate e in grado di compiere azioni responsabili, sia dal punto di vista economico,

sia ambientale e sociale¹⁶¹. Il programma d'azione riconosce che il sapere rappresenta un fattore cruciale per il cambiamento. Ma uno dei problemi, il principale, se vogliamo, è che dopo quattro anni, almeno qui da noi, in Italia, non è ancora stato realizzato alcun tipo di intervento per inserire le problematiche della sostenibilità nei programmi scolastici.

D'altra parte, basterebbe leggere la nostra stessa Carta Costituzionale, entrata in vigore il 1° gennaio 1948, sorta di DNA nobile della Repubblica Italiana risorta dalle macerie d'una guerra e di una dittatura. Eccola la Costituzione, recitare all'Articolo 9: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della nazione"¹⁶². E successivamente, al Titolo V, Articolo 117, comma S, rinnova e ribadisce la podestà legislativa dello Stato e delle Regioni nel rispetto della stessa Costituzione per la: "[...] tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali"¹⁶³.

Così, i diversi temi trattati in questo lavoro ruotano tutti attorno ad un baricentro rappresentato dall'essere umano. Temi che spaziano dal *purpose* alla *human social responsibility*, dalle reti neurali al *golden circle*, dalla programmazione neuro linguistica alle tante forme di comunicazione. Abbiamo anche visto come l'indagine relativa alle immagini che alcuni brand scelgono di pubblicare su Instagram, miri a sottolineare proprio il valore del *purpose*: la consapevolezza, cioè, di scegliere linguaggi iconici che sfruttino l'emotività più che la logica.

Con un imperativo che, almeno nelle mie intenzioni, vorrebbe colorare tutto il lavoro, perché senza un'accettazione rapida, convinta e universale del concetto di *sostenibilità*, in tutte le sue forme, il futuro dell'intera umanità si farà davvero cupo.

La speranza che l'atteggiamento stia cambiando esiste ed è concreta. Perché nel prendere in esame il punto di vista dello stakeholder, abbiamo registrato come le aspettative siano cresciute e quel che si comincia a chiedere alle imprese realmente etiche è qualcosa che va ben oltre la responsabilità e la sostenibilità. Si tratta di contribuire direttamente all'informazione e alla sensibilizzazione della pubblica opinione, per diffondere modelli virtuosi e sostenibili finalizzati alla costruzione

¹⁶¹ <https://www.unric.org/it/agenda-2030>; [22/10/2019].

¹⁶² Costituzione della Repubblica Italiana, Art. 9, 1948, https://www.senato.it/1025?sezione=118&articolo_numero_articolo=9; [27/10/2019].

¹⁶³ Costituzione della Repubblica Italiana, Art. 117 comma S, 1948, https://www.senato.it/1025?sezione=136&articolo_numero_articolo=117; [27/10/2019].

di una nuova cultura, investendo sulle future generazioni. Coinvolgimento, dialogo costante e informazione in tempo reale contribuiranno a costruire nuove consapevolezze e la speranza per un futuro auspicabile.

Certo, la strada del cambiamento culturale in senso etico applicato all'imprenditoria e, più in generale al mondo del lavoro, sarà lunga, impervia, ma è di sicuro quella giusta. In tal senso, tornando alla nostra Costituzione, proprio all'Articolo 1, troviamo il primo basamento costituzionale inderogabile: "L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro"¹⁶⁴, che ci ricorda come l'economia nazionale non debba basarsi sul *profitto* ma sul *lavoro*. Parole semplici, chiare, che indirettamente ci riportano all'essere umano, alla sua importanza. Quello che Adam Smith definiva: "capitale umano" e che oggi, in un'ottica aziendale, prende il nome di: "risorse umane". Definizioni, entrambe, che presentano una natura ossimorica, poiché, in fin dei conti, l'essere umano è visto come mero strumento per fare soldi. Ed è proprio questo l'atteggiamento che va cambiato.

D'altra parte, già Immanuel Kant ci invita a vedere: "L'uomo come un fine, e mai come un mezzo"¹⁶⁵. Un principio che la nostra Costituzione condivide, dal momento che all'Articolo 3 chiede allo Stato di rimuovere eventuali ostacoli che impediscano: "il pieno sviluppo della persona umana"¹⁶⁶, sottolineando così la basilarietà dello sviluppo in ogni cittadino di una coscienza etica, e quindi, di una consapevolezza che garantisca un equilibrato senso di democrazia.

E siamo tornati all'etica e al nucleo fondamentale della responsabilità sociale: l'essere umano inserito in un contesto sociale.

È la stessa Costituzione quindi a ricordarci che il valore delle imprese non può coincidere con l'esclusivo impegno delle stesse nel generare profitti, ma dovrà avere un significato più ampio. Le imprese che generano economia, e quindi lavoro, portano benessere agli stakeholder, creando una connessione positiva con l'intero sistema sociale.

È questo il senso profondo che anima il nostro Paese, la sua *reason why*, che oggi però faticiamo a scorgere.

¹⁶⁴ Costituzione della Repubblica Italiana, Art. 1, 1948, https://www.senato.it/1025?sezione=118&articolo_numero_articolo=1; [24/10/2019].

¹⁶⁵ G. Ravasi, "L'uomo come fine" su *l'Avvenire*, Milano, 9 ottobre 2003, p. 7.

¹⁶⁶ Costituzione della Repubblica Italiana, Art. 3, 1948, https://www.senato.it/1025?sezione=118&articolo_numero_articolo=3; [24/10/2019].

Dovremmo ritrovare l'ispirazione in quei valori che guidarono i nostri padri costituenti, perciò quando parliamo di *Responsabilità Sociale d'Impresa*, in realtà non facciamo altro che appellarci a quel modello di impresa immaginato dalla Carta Costituzionale più di settant'anni fa. Ha detto la grande scienziata Maria Skłodowska-Curie: "L'umanità [...] ha sicuramente bisogno di uomini pratici che traggano il meglio dal loro lavoro per perseguire i propri interessi, senza necessariamente dimenticare l'interesse collettivo. Ma ha anche bisogno di sognatori per i quali il perseguimento disinteressato di un obiettivo sia così imperativo da impedire loro di dedicare una parte importante della loro attenzione a interessi materiali"¹⁶⁷.

¹⁶⁷ M. Skłodowska-Curie, citata su *Origami n. 171*, settimanale de *La Stampa*, Torino, 2 maggio – 8 maggio 2019, p. 7.

Bibliografia

1. Amadio Vittorio, Bonifazi Luigi, Candiloro Simonetta, Fassero Jacqueline, Fraticelli Fulvio, Mantero Francesco Maria, Mastracci Renzo, Panzarasa Stefano, Verdi Orietta, *Tra acqua e terra. La palude, gli equilibri naturali e l'uomo*, Officina Edizioni, Roma 1986.
2. Andersson Krister, Clark William, Matson Pamela, *Imperativo sostenibilità*, Giunti Editore, Firenze 2018.
3. Argentero Piergiorgio, Cortese Claudio, Piccardo Claudia, *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2009.
4. Arru Brunella, *La responsabilità sociale. Evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, FrancoAngeli, Milano 2017.
5. Ballucchi Federica, Furlotti Katia, *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli Editore, Torino 2017.
6. Bandler Richard, Grinder John, *La struttura della magia*, Casa Editrice Astrolabio, Roma 1981.
7. Berthoz Sylvie, Bourdier Léna, “Al posto di comando”, su *Mind n. 156*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2017, pp. 36 – 40.
8. Boitani Luigi, “Il parco naturale è un esperimento che insegna a governare tutto il territorio” su *Airone n. 96*, Editoriale Giorgio Mondadori, Milano 1989, p. 39.
9. Bustin Gaëlle, Quidbach Jordi, “Via libera alle emozioni” su *Mind n. 156*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2017, pp. 25 – 31.
10. Byrne Rhonda, *The secret*, Gruppo Editoriale Macro, Cesena 2008.
11. Cardinali Francesco, “Colpiti al cervello” su *Mind n. 177*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2019, p. 8 – 9.
12. Cardinali Francesco, “I buoni valori, oltre al prodotto” su *Mind n. 178*, GEDI Gruppo Editoriale, Roma 2019, pp. 10 – 11.
13. Carroll Archie, Pinkston Tammie, “Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S.”, sul *Journal of Business Ethics Vol 13*, Springer Netherlands, Heidelberg (Germania) 1994, pp. 157 – 169.
14. Casalegno Cecilia, Civiera Chiara, *Impresa e CSR: la “non comunicazione” di successo*, FrancoAngeli, Milano 2016.

15. Castelli De Sannazzaro Silvana, Gavazzi Giuseppe, *Sostenibilità. La lezione delle piante*, Hoepli Editore, Milano 2019.
16. Cohen Dan, Kotter John, *Al cuore del cambiamento. Come le persone cambiano le organizzazioni*, Etas Edizioni, Parma 2003.
17. Colombo Giorgio Fabio, *Oltre il paradigma della società senza liti. La risoluzione extra-giudiziale delle controversie in Giappone*, Cedam, Padova 2011.
18. Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 2001.
19. Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni*, Bruxelles 2011.
20. Commissione Europea, *Documento di riflessione verso un'Europa sostenibile entro il 2030*, Bruxelles 2019.
21. Consoli Mara, "Quando l'etica diventa un affare", su *Nuove Cronache*, CNEL, Roma 12 gennaio 2009, p. 11.
22. De Bono Edward, *Il pensiero laterale. Come produrre idee sempre nuove*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, Milano 2019.
23. Debord Guy, *Commentari sulla società dello spettacolo*, SugarCo Edizioni, Milano 1990.
24. Demartis Lucia, *Tutto sociologia. Schemi riassuntivi, quadri d'approfondimento*, De Agostini, Novara 2010.
25. Di Carlo Emiliano, *Interesse primario dell'azienda come principio guida e bene comune*, Giappichelli Editore, Torino 2017.
26. *Dizionario etimologico*, Rusconi Libri, Rimini 2006.
27. Dore Ronald, *Bisogna prendere il Giappone sul serio. Saggio sulla varietà dei capitalismi*, il Mulino, Bologna 1990.
28. *Enciclopedia Biografica Universale*, Gruppo Editoriale L'Espresso, Roma 2007.
29. Favole Adriano, "La fine dell'umanità" su *la Repubblica*, inserto *La Lettura*, Roma 6 gennaio 2019, p. 3.
30. Flowers Betty Sue, Jaworski Joseph, Scharmer Claus Otto, Senge Peter, *Presence, esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nell'organizzazione e nelle società*, FrancoAngeli, Milano 2017.

31. Fraioli Luca, “Made in Italy. È scoccata l’ora green”, su *la Repubblica*, Roma, 3 ottobre 2019, p. 2.
32. Fumaroli Marc, “Siamo allegorie o algoritmi?”, su *la Repubblica*, Roma 19 maggio 2011.
33. Gabbard Glen, *Psichiatria psicodinamica*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2007.
34. Galimberti Umberto, “Il tempo libero più prezioso del denaro”, per *D* su *la Repubblica*, Roma, 12 gennaio 2019, p. 158.
35. Giono Jean, *L’uomo che piantava alberi*, Salani Editore, Milano 1996.
36. Goleman Daniel, *Intelligenza emotiva. Che cos’è perché può renderci felici*, Rizzoli, Milano 2001.
37. Goleman Daniel, *Le emozioni che fanno guarire. Conversazioni con il Dalai Lama*, Mondadori, Milano 2005.
38. Grandin Temple, Panck Richard, *Il cervello autistico*, Adelphi, Milano 2014.
39. Hall Michael, *La PNL e la magia del linguaggio. Il meta modello della programmazione neuro linguistica svelato*, Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG) 2006.
40. Hạnh Thích Nhất, *La pace è ogni passo. La via della presenza mentale nella vita quotidiana*, Casa Editrice Astrolabio – Ubaldini, Roma 1993.
41. IUCN, *Strategia Mondiale per la Conservazione*, IUCN, UNEP, WWF, 1981.
42. Judt Tony, *Guasto è il mondo*, Editori Laterza, Bari 2011.
43. Jung Gustav Carl, *La psicologia dell’inconscio*, Bollati Boringhieri, Torino 2012.
44. Kaufer Katrin, Scharmer Claus Otto, *Leadership in un futuro che emerge. Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società*, FrancoAngeli, Milano 2015.
45. Locke Edwin, “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1*, Chicago 1976, pp. 1297 – 1349.
46. Lotto Beau, *Percezioni. Come il cervello costruisce il mondo*, Bollati Boringhieri, Padova 2019.
47. Mancuso Stefano, *Plant Revolution. Le piante hanno già inventato il nostro futuro*, Giunti Editore, Milano 2017.
48. Mazzoleni Emil, “Kaizen: Responsabilità sociale d’impresa nel diritto giapponese”, su *Trento Student Law Review, Vol 1:1*, Trento 2019, pp. 121 – 123.

49. McCombs L. W., Rosa N., *Cos'è l'ecologia*, Casa Editrice SCODE, Milano 1980.
50. Merlo Francesco, “La meglio gioventù”, su *la Repubblica*, Roma 28 settembre 2019, p. 2.
51. Microsoft, *Inclusive Microsoft Design*, Licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC BY-NC-ND), 2016.
52. Mongardini Carlo, *Elementi di sociologia. Temi e idee per il XXI secolo*, McGraw-Hill Education, Milano 2011.
53. Montanari Fabrizio, *Ecosistema creativo, Organizzazione della creatività in una prospettiva di network*, Franco Angeli, Milano 2018.
54. Morin Edgar, *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2001.
55. Morin Edgar, *Insegnare a vivere. Manifesto per cambiare l'educazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2018.
56. Morin Edgar, *Pensare la complessità. Per un umanesimo planetario. Saggi critici e dialoghi di Edgar Morin con Gustavo Zagrebelsky e Gianni Vattimo* [a cura di Chiara Simonigh], Mimesis, Milano 2012.
57. Nussbaum Martha, *Coltivare l'umanità*, Carocci editore, Roma 2006.
58. *Origami n. 171*, settimanale de *La Stampa*, Torino, 2 maggio – 8 maggio 2019, p. 7.
59. Pessa Emilia, Pietronilla Penna Maria, *Manuale di scienza cognitiva. Intelligenza artificiale classica e psicologia cognitiva*, Editori Laterza, Bari 2018.
60. Platone, *Opere complete Vol. 2*, Editori Laterza, Bari 1967.
61. Poma Luca, *Il sex appeal dei corpi digitali*, FrancoAngeli, Milano 2016.
62. Poma Luca, “Reti Neurali complesse: nuovi strumenti per la CSR”, Ferpi News, Milano 2009.
63. Pratesi Fulco, “Gli ambienti naturali e l'equilibrio ecologico”, in *Storia d'Italia. Annali* [a cura di Cesare De Seta], Einaudi, Torino 1985, pp. 9 – 10.
64. Ravasi Gianfranco, “L'uomo come fine” su *l'Avvenire*, Milano 9 ottobre 2003, p. 7.
65. Regione Lazio, Agenzia Regionale Parchi, *Programma GENS risorse umane, risorse naturali. Rapporto di sintesi sui primi due anni di attività*, La Fenice Grafica s.r.l., Pomezia (RM) 2003.
66. Ricklefs Robert, *Ecologia*, Zanichelli, Bologna 1987.
67. Rogers Carl Ramson, *Terapia centrata sul cliente*, Edizioni La Meridiana, Molfetta (Bari) 2007.

68. Ronchi Edoardo, *Educazione e formazione ambientale per lo sviluppo sostenibile*, Ministero dell' Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Roma 2000.
69. Rossi Rossana, "E in principio fu la spirale", su *Airone n. 101*, Editoriale Giorgio Mondadori, Milano 1989, pp. 84 – 99.
70. Sartori Giovanni, *Homo videns*, Editori Laterza, Bari 2014.
71. Schucman Helen, *Un corso in Miracoli*, Gruppo Editoriale Macro, Cesena 2008.
72. Sen Amartya Kumar, *Etica ed economia*, Editori Laterza, Bari 2006.
73. Sen Amartya Kumar, *Globalizzazione e libertà*, Mondadori, Milano 2003.
74. Shimada Masakazu, "How Eiichi Shibusawa Offered Models of Investment and Management to Introduce Modern Business Practices into Japan", sul *Japanese Yearbook on Business History, Vol. 19*, Japan Business History Institute 2002, pp. 9 – 31.
75. Tenzin Gyatso (Dalai Lama), *Illumina la tua mente*, Gruppo Editoriale Armenia Spa, Milano 2001.
76. Tenzin Gyatso (Dalai Lama), *La felicità al di là della religione. Una nuova etica per il mondo*, Sperling & Kupfer, Milano 2013.
77. Terreno Patrizia, *Un corso in Miracoli parla di sé*, Macro Edizioni, Cesena 2016.
78. "The Fabulous Drone", su *73, Magazine 46 n.3*, marzo 1967, p. 52.
79. Thunberg Greta, *Nessuno è troppo piccolo per fare la differenza*, Mondadori, Milano 2019.
80. Visser Wayne, *Corporate Sustainability & Responsibility*, Kaleidoscope Futures Ltd, Cambridge 2013.
81. Vitale Joe, *Zero limits*, Edizioni Il punto d'incontro, Vicenza 2012.
82. Watzlawick Paul, *Il linguaggio del cambiamento. Elementi di comunicazione terapeutica*, Feltrinelli Editore, Milano 2013.
83. Weber Max, *La scienza come professione. La politica come professione*, Einaudi, Torino 2004.
84. Zingarelli Nicola, *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli Editore, Bologna 1970.

Sitografia

1. <https://archivio.lucapoma.info>
2. <https://www.corriere.it>
3. <https://corrierefiorentino.corriere.it>
4. <http://corriereinnovazione.corriere.it>
5. <https://dirittopenaleuomo.org>
6. <https://elzevirus.it>
7. <http://ilmuseoimmaginario.blogspot.com>
8. <https://it.wikipedia.org>
9. <https://thetslr.unitn.it>
10. <http://www.3dnews.it>
11. <https://www.allianz.it>
12. <https://www.altalex.com>
13. <https://www.are.admin.ch>
14. <http://www.ecologiadeimedia.it>
15. <http://www.environmentbehavior.it>
16. <https://www.eticaeconomia.it>
17. <http://www.fondazioneadrianolivetti.it>
18. <https://www.fondazionepirelli.org>
19. <https://www.freeyourtalent.eu>
20. <https://www.giulemanidaibambini.org>
21. <http://www.ilnaturalista.it>
22. <https://www.ilpost.it>
23. <https://www.impresaprogetto.it>
24. <https://www.instagram.com>
25. <https://www.marketingarena.it>
26. <http://www.matusbence.com>
27. <https://www.medicalhealthcaresolutions.com>
28. <https://www.mitsubishielectric.com>
29. <https://www.mosaicoverde.it>
30. <http://www.parchilazio.it>
31. <https://www.pirelli.com>

32. <http://www.repubblica.it>
33. <https://www.senato.it>
34. <http://www.sibillini.net>
35. <http://www.sovraintendenzaroma.it>
36. <http://www.starbucks.it>
37. <https://www.ted.com>
38. <https://www.themis.info>
39. <http://www.treccani.it>
40. <https://www.unric.org>

Elenco illustrazioni

1. Sproporzioni nel consumo delle risorse. Uno svizzero consuma quanto 40 somali; IUCN, *Strategia Mondiale per la Conservazione* [edizione italiana], IUCN, UNEP, WWF, 1981, p. 15.
2. I due ideogrammi che compongono il termine *kaizen*, disegno di Andrea Trappolini
3. Kazimir Malevič, *Quadrato nero*, 1915, olio su lino, 79.5 × 79.5 cm, Galleria Tret'jakov, Mosca; <http://ilmuseoimmaginario.blogspot.com/2011/03/il-quadrato-nero-di-malevic.html>, [29/10/2019].
4. Simon Sinek, *golden circle*, 2009; https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=it, [29/10/2019].
5. “*Rubber farmer*”, foto di Alessandro Scotti; <https://naturalrubber.pirelli.com/en-ww/the-route/>, [29/10/2019].
6. Idee creative di riciclaggio, post di Tetra Pak del 16 dicembre 2018; <https://www.instagram.com/p/BrcsEy6DMup/>, [29/10/2019].
7. *Plastic iceberg*, post di Allianz del 7 giugno 2018, realizzata da Matus Bence, 2015; <http://www.matusbence.com/portfolio/tesco/>, [29/10/2019].
8. *Drive-in theatre*, post di Allianz del primo novembre 2017, foto di Alec Walsh; <https://www.instagram.com/p/BWuu-5GFmOW/?igshid=kq3t3sp1syc2>, [29/10/2019].
9. *Graduated employees*, post di Starbucks del 13 dicembre 2018; <https://www.instagram.com/p/BrVHmPrnQnI/?igshid=1w1ee5yhluqpo>, [29/10/2019].
10. *Planting 200,000 trees*, post di Starbucks del 12 dicembre 2018; <https://www.instagram.com/p/BrTENimnUoV/?igshid=alh632vt63ht>, [29/10/2019].