

# Il Processo di Crescita Aziendale Consapevole

Una proposta di indagine per la valorizzazione  
dei comportamenti aziendali sostenibili

MARIO CARRASSI

SOMMARIO: 1. Premessa, 245 – 2. “L’azienda è l’uomo”, 247 – 3. La società post-industriale, 248  
– 4. La crescita aziendale consapevole (Conscious Corporate Growth), 250 – 5. La bussola  
valoriale, 253 – 6. Sviluppo per propagazione, 256 – 7. Conclusioni, 257.

## I. Premessa

La generale sensazione di allarme rispetto al manifestarsi di “diverse crisi” sta portando progressivamente l’azienda ad arricchire il proprio orientamento strategico con valori di sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Tuttavia, anche se questi valori sono spesso promossi con onestà e determinazione, solo raramente diventano parte integrante e attiva nella formulazione dei piani strategici. Questo, non solo ostacola lo sviluppo di modelli aziendali attenti e responsabili, ma riduce anche la credibilità e l’efficacia dell’impegno che le aziende cercano di dimostrare rispetto alle istanze di sostenibilità.

Mai come in questo momento si avverte la necessità di riscoprire valori etici. Dopo un lungo periodo di sviluppo economico, la crisi in atto produce una forte tendenza da parte delle persone, e quindi delle aziende, a considerare che la crescita economica non può essere realizzata in modo egoistico e ad ogni costo, ma deve includere altri valori importanti per la convivenza civile, quali l’ambiente, la giustizia, la solidarietà, il senso di comunità e di bene comune. Questa tendenza è sia frutto di una scelta consapevole e deliberata dell’imprenditore, sia il risultato della presa di coscienza di un numero crescente di clienti e consumatori. La sensibilità alla dimensione etica dei consumi sta estendendosi, con una crescita esponenziale, a settori sempre più vasti e trasversali della popolazione. Il fenomeno è globale ed è indotto dalla crisi economica, sociale ed ambientale. I consumatori e i piccoli risparmiatori sempre più sensibili ai valori etici, al rispetto dell’ambiente naturale e sociale, hanno scoperto in maniera sempre più cosciente e organizzata l’efficacia del potere che hanno di indirizzare il mercato e, quindi, anche della responsabilità di usarlo. La “scoperta” della fragilità di un’economia di dimensioni imponenti costruite con troppa facilità in un contesto a volte virtuale o di mera alchimia finanziaria, riporta in primo piano i temi della responsabilità sociale, dei valori e delle valutazioni etiche alla base delle strategie e dei comportamenti adottati dalle aziende.

Anche se il concetto di CSR (Corporate Social Responsibility) è stato elaborato soprattutto per le grandi imprese, e sebbene l'impatto della dimensione aziendale, anche a causa degli investimenti necessari, sia rilevante sulla formalizzazione dei modelli di gestione di *governance* della CSR, sono sempre più numerose le PMI che evidenziano capacità di collaborare con enti pubblici e comunità territoriali per coniugare benessere economico, coesione sociale e attenzione alla tutela delle risorse naturali.

Si tratta di una responsabilità sociale che riguarda più la persona che il concetto astratto di azienda, più il cambiamento di carattere che gli strumenti di CSR utilizzati, più l'integrità dei comportamenti che la comunicazione di intenti. Sono queste PMI che dimostrano consapevolezza di agire per il bene comune e intergenerazionale e che innescano dei circuiti virtuosi all'interno di contesti caratterizzati per il maggior numero di relazioni consolidate con gli *stakeholder*, per il maggior peso assunto dalle risorse immateriali di reputazione, fiducia e reciprocità, per un generalizzato coinvolgimento della comunità locale.

A differenza delle imprese di grandi dimensioni le PMI, attivamente e volontariamente coinvolte sul fronte dell'etica e della responsabilità sociale, non hanno modo di investire risorse finanziarie per rendere sistematico, formalizzato e visibile all'esterno il loro impegno, ma svolgono un ruolo importante di diffusione di valori e di comportamenti etici che si propagano sul territorio attraverso l'esempio e le buone pratiche. Questa forma preziosa di CSR sommersa — *sunken CSR* — non può essere investigata adottando le stesse modalità di analisi ideate per le grandi aziende, ma necessita dell'ascolto diretto da parte di interlocutori territoriali attenti a far sì che questo patrimonio in formazione si accresca, sia opportunamente canalizzato e produca il migliore dei risultati. A tale proposito la Camera di commercio ha un ruolo di primo piano nel riconoscere e nel supportare le aziende, anche di piccola dimensione, che dimostrano di operare in modo spontaneo e diretto secondo modelli etici di gestione e di *governance*, che attraverso la creazione sistematica di relazioni di fiducia e reciprocità stimolano nuove opportunità di mercato e che, pertanto, dimostrano maggiori opportunità di generare un vantaggio non solo competitivo, ma soprattutto coevolutivo a beneficio di tutti gli attori coinvolti nel sistema economico e sociale in cui la piccola impresa opera e cresce.

Fare emergere il valore di questa CSR sommersa significa, quindi, individuare percorsi alternativi per riconoscere quelle PMI che già sono impegnate in comportamenti virtuosi perché le persone che le governano sono naturalmente consapevoli del valore che l'etica assume nelle decisioni economiche. Queste aziende non utilizzano i tradizionali strumenti di divulgazione della CSR, ma le loro buone pratiche sono frutto di un percorso di riflessione sul significato di fare impresa che le ha condotte in modo graduale e naturale a incorporare i principi della sostenibilità nella gestione quotidiana dell'attività economica. Sono aziende in cui la consapevolezza della persona si confonde con la consapevolezza dell'azienda stessa e in cui la sostenibilità sembra quindi essere un valore autogenerato. L'obiettivo di cogliere l'essenza del concetto di azienda (cosa l'azienda è) può avviare un processo di auto-conoscenza che porta a scoprire come e in che misura le abitudini personali, le idee e le convinzioni degli individui che in essa operano

orientino la qualità delle scelte aziendali influenzandone i risultati.

Secondo questa impostazione, la sostenibilità e l'eticità delle iniziative imprenditoriali sarebbero, quindi, un risultato spontaneo del processo di crescita consapevole aziendale. In altri termini, lo sviluppo sostenibile non sarebbe un obiettivo da raggiungere, ma una condizione naturale di esistenza dell'azienda che risulta latente nell'organizzazione e deve, pertanto, essere riconosciuta e rivalutata, attraverso una pratica di auto-indagine che va condotta prima a livello individuale per poi essere estesa a tutta l'organizzazione.

Dopo aver definito il modello di crescita aziendale consapevole, si cerca di comprendere se si tratti di un ideale utopico di scarso valore pratico, oppure se la crescita aziendale consapevole possa essere un possibile modello di indagine e di *governance* per valorizzare la sostenibilità di quelle aziende che appartengono alla categoria della *sunken CSR*. In tal senso, si propone un processo di indagine basato sull'utilizzo di una "bussola valoriale" da impiegare per orientarsi sul sentiero della crescita aziendale consapevole.

## 2. "L'azienda è l'uomo"

"L'azienda è l'uomo" e in essa trovano espressione tutte le peculiarità essenziali dell'essere umano. Questa è sicuramente un'affermazione provocatoria che suscita perplessità. Se l'azienda debba essere trattata come una persona è l'oggetto di un acceso dibattito, spesso collegato alla natura della *moral agency*. French (1995), per esempio, sostiene che l'azienda possa essere considerata un agente morale, mentre Velasquez (2003) e molti altri studiosi osteggiano questa tesi. In ogni caso, è difficile negare che le aziende sono composte da persone e che le persone sono fondamentali per l'esistenza del sistema aziendale.

L'essere umano dà origine all'azienda e ne alimenta la crescita, attraverso una combinazione di input tangibili e misurabili (investimenti, lavoro, tempo) e input intangibili (creatività, emozioni, volontà). L'essere umano definisce anche la cultura e le prerogative di governo aziendali. Pertanto, al fine di cogliere a pieno le diverse manifestazioni di esistenza delle aziende, occorre portare l'attenzione anche sulla persona e sui suoi valori.

Gli studi economici e manageriali hanno spesso fallito nel tentativo di guidare i processi di crescita delle aziende, poiché storicamente hanno costruito le proprie teorie sul principio che gli individui, date certe assunzioni, massimizzano la loro funzione di utilità. In una società che ha raggiunto l'ottimo paretiano, l'utilità viene massimizzata quando nessun individuo può migliorare la propria condizione senza peggiorare quella di qualcun altro. È interessante notare come gli economisti non abbiano usato il termine "persona", ma che abbiano preferito il concetto più asettico di individuo (il cosiddetto uomo economico razionale), allo scopo di evitare ogni riferimento ai valori umani (Bowie, 2008). In questo senso, l'uomo considerato come un individuo risulta chiuso in se stesso, atomo tra gli atomi, isolato ed indipendente dagli altri, dotato di libertà assoluta; egli si confronta e si accorda con gli altri al fine di perseguire i propri obiettivi. La persona invece non

trova pieno significato in se stessa ed esprime l'esigenza essenziale di considerarsi con o per gli altri. La persona è unica ed è aperta alla totalità della realtà sociale, a cui contribuisce relazionandosi con gli altri e cercando di realizzare il giusto ed il bene sia individualmente che come comunità (bene comune). La persona è caratterizzata da un'abilità di auto indagine in grado di far emergere e sviluppare le proprie virtù.

Il concetto di individuo che massimizza la propria utilità viene spesso proposto in modo tale da confondersi con la nozione di egoismo psicologico. Il nome "Ego" deriva dall'equivalente pronome latino Io, nel senso di identità individuale, o piuttosto di identificazione con una "forma archetipica" (ruolo sociale, lavoro, status, ricchezza, beni materiali posseduti, ecc.). Seguendo questa impostazione, ognuno è motivato a perseguire i propri interessi secondo un modello logico di separazione, ossia senza considerare la permanente connessione con gli altri e con il contesto di riferimento.

Anche se nel tempo le teorie economiche si sono spostate in modo significativo al di là della teoria dell'equilibrio classico, l'attuale situazione economica, finanziaria, ecologica e sociale sembra chiaramente dimostrare che i *drivers* di crescita finora scelti dalle aziende sono basati su modelli strategici e gestionali permeati dal principio egoistico di massimizzazione dell'utilità e sui processi di scelta dell'uomo economico razionale. (Etzioni, 1990; McCloskey, 2006). Sarebbe pertanto possibile ipotizzare che anche le imprese abbiano un proprio ego in grado di guidare in modo più o meno consapevole le loro scelte? Si potrebbe, di conseguenza, affermare che anche le scelte aziendali, così come quelle degli individui, siano guidate da un'esigenza inconsapevole di identificazione con una "forma archetipica"?

### 3. La società post-industriale

Di pari passo, stiamo assistendo ad una profonda trasformazione del sistema di valori. Si registra in modo inequivocabile il passaggio da un'etica basata sul lavoro, sull'auto-disciplina, sul risparmio e sulla gratificazione differita, ad un'etica del consumo, basata sull'edonismo e sulla gratificazione immediata dei bisogni (Etzioni, 1990). Inoltre, il processo di globalizzazione e le tecnologie dell'informazione rappresentano rispettivamente il terreno fertile e gli strumenti adatti a favorire lo sviluppo rapido ed esponenziale di un modello sociale caratterizzato da poche e sempre più deboli differenze culturali tra i paesi.

Nella società post-industriale le risorse strategiche, le tecnologie ed i processi di consumo perdono progressivamente il loro prevalente contenuto di materialità a vantaggio di fattori intangibili come la conoscenza, la formazione o l'immagine, che diventano risorse chiave per lo sviluppo competitivo dell'azienda (Barney, 1986). Alle tradizionali tecnologie strategiche meccaniche, elettriche o chimiche si sono aggiunte anche quelle basate sui sistemi di Information and Communication Technology e le tecnologie mirate alla salvaguardia e alla sostenibilità ambientale. I modelli di consumo non sono più prevalentemente guidati dagli aspetti materiali o dall'utilità immediata dei prodotti e servizi, ma sono sempre più spesso orientati

anche dal contenuto di significati sociali ed emozionali assegnati ai beni. Ai processi di consumo si attribuisce spesso il ruolo di riempire un vuoto di valori che serve a camuffare una situazione di disagio che nessun prodotto o servizio può sistemare, se non in modo parziale e assolutamente temporaneo. La società post-industriale appare come ipnotizzata in una spasmodica ricerca di innumerevoli oggetti per soddisfare bisogni infiniti, dimenticando però che le risorse non sono illimitate e che il dominio tecnologico sulla natura non è sempre possibile, e spesso si è dimostrato controproducente.

Da questi errori di valutazione conseguono gravi rischi di diversa natura che risultano evidenti anche ai non esperti. Tutti possono toccare con mano gli aspetti negativi dell'attuale modello sociale: cambiamenti climatici, inquinamento di ogni tipo, urbanizzazione caotica e traffico, stress, nuove malattie, obesità, aumento del tasso di povertà, scarse relazioni sociali, ecc.

Questo generale disinteresse potrebbe attribuirsi a un comportamento egoico di dubbia sostenibilità nel tempo. Se l'Ego a livello individuale si manifesta attraverso il grado di identificazione personale con un ruolo o un modello sociale o con un obiettivo materiale o immateriale, si potrebbe allora ipotizzare l'esistenza di un Ego collettivo che risulta dal consolidamento degli Ego individuali e che agisce anche a livello organizzativo (Jung C.G., 1990).

Anche le aziende infatti in quanto attori sociali non sembrano dimostrare grande attenzione al naturale limite di sviluppo imposto dalla scarsità delle risorse e continuano a perseguire ordinari obiettivi di crescita economico-finanziaria, basati sul soddisfacimento di bisogni illimitati e crescenti.

Alla luce di quanto detto, sembrerebbe possibile sostenere che anche le aziende abbiano una specifica personalità egoica orientata a perseguire il proprio interesse, in modo separato rispetto agli altri attori economici e sociali e dal contesto generale. In tal senso, più alta è l'intensità del grado di separazione, minore sarebbe la capacità aziendale di interagire con il contesto di riferimento in una prospettiva di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

L'ego riflette il lato distruttivo della natura umana: l'avidità, l'odio, l'egoismo, l'invidia e la gelosia. L'ego è guidato dalla paura e dal senso di scarsità. Esso è responsabile di percezioni che vanno contro le prerogative di governo economico che ricerca un equilibrio armonico tra bisogni illimitati e risorse scarse. Risulta evidente che l'azienda, in quanto espressione di un ego collettivo, se lasciata a se stessa diventa uno strumento nelle mani di individui miopi guidati dalla paura della scarsità e avidamente impegnati a soddisfare bisogni troppo spesso inutili, in uno scenario in cui si predilige la lotta competitiva alla coevoluzione (Corlett, Pearson, 2003).

L'ego valorizza il denaro, il prestigio, la sicurezza, la fama, il potere, il successo, la bellezza, il comfort, e l'ammirazione. L'ego pone questi valori sopra altri valori come il senso di comunità, l'equilibrio, la gestione del bene comune, la salvaguardia dell'ambiente e delle generazioni future, rendendo estremamente complesso quel processo economico che porterebbe naturalmente a sviluppare aziende che considerano la sostenibilità come una qualità essenziale della propria natura, qualità auto-generata per effetto di comportamenti allineati alla consapevolezza di essere

parti in armonia con il tutto. La sostenibilità, infatti, è una conseguenza naturale della cooperazione e del senso di unione con il contesto e l'ambiente e mai solo il risultato di scelte competitive finalizzate alla soddisfazione di bisogni egoici.

La maggior parte delle persone, e quindi le aziende che ne sono espressione, adatta il proprio comportamento alla sensazione di non avere o di non essere abbastanza. Permettono alla sensazione di scarsità di guidare le proprie scelte alla continua ricerca di appagamento, di ciò che dovrebbe colmare il senso di mancanza creato dalla condizione umana, l'ego. Si potrebbe facilmente sostenere che l'attuale crisi finanziaria, sociale e ambientale sia espressione di insufficiente consapevolezza e di false credenze della mente egoica che, sulla base della paura della scarsità e di cattive abitudini consolidate, procede senza riflettere nella distruzione del bene comune.

Accrescere la consapevolezza dei limiti di questo comportamento è l'inizio di un percorso evolutivo in cui l'individuo esprime se stesso in relazione armonica con il contesto con cui interagisce. Questo induce una riflessione sul significato originale dell'azienda quale espressione dell'umano operare in ambito economico. (Ferrero 1980). L'azienda riconquista la sua funzione di strumento virtuoso al servizio della creatività imprenditoriale per favorire l'incontro tra bisogni e risorse secondo un'ottica di lungo periodo orientata dalla consapevolezza di agire per il bene comune e, quindi, per il bene di ogni *stakeholder*. La crisi, in tal senso, diventa opportunità di crescita aziendale consapevole. Ogni sfida può essere vinta con la giusta modifica delle attitudini, attuando comportamenti consapevoli delle relazioni di causa ed effetto da cui dipende ogni risultato.

Se si riesce a comprendere come la consapevolezza dei comportamenti influenzi la condotta delle aziende e come questo sia collegato alla efficacia e alla efficienza delle decisioni manageriali, si potrebbe realizzare a pieno la potenzialità della consapevolezza aziendale, producendo vantaggi a livello strategico, gestionale e organizzativo. Secondo Champion e Palmer (1996) la consapevolezza aziendale non è limitata alla responsabilità morale ma rappresenta un nuovo paradigma, collegato con la conoscenza, la gestione e l'elaborazione di informazioni. Il concetto è cognitivo, non metafisico. La consapevolezza aziendale funge da quadro di riferimento per agevolare la comprensione della realtà in cui l'azienda opera, per misurare l'impatto dell'organizzazione all'interno dei sistemi di maggiori dimensioni, e risulta particolarmente utile per riconoscere e fronteggiare le crisi interne o esterne al sistema. Questo approccio prende in prestito le teorie dalla letteratura psicologica cognitiva, organizzativa e sociale e può essere compresa da entrambi i livelli micro e macro di analisi.

#### **4. La crescita aziendale consapevole (Conscious Corporate Growth)**

Le teorie di strategia e di organizzazione si concentrano spesso sulle scelte aziendali e indagano circa la natura, le motivazioni e le modalità di comportamento, proponendo eventuali alternative d'azione.

Si analizzano le scelte aziendali, le alternative strategiche, le fonti di vantaggio competitivo, il macro e micro ambiente di riferimento, le relazioni di reciproca influenza con gli *stakeholder*, ecc. (Porter, 1998). In questo utile sforzo di teorizzare è tuttavia facile allontanarsi dalla realtà, dimenticando che le imprese sono espressione intima della volontà e dei valori delle persone che le hanno dato vita e che in esse lavorano. Spesso ci si dimentica che l'azienda è un sistema input-output in cui è fondamentale l'interazione tra le persone. In altre parole, essa è inscindibilmente unita con il contesto generale in cui, con diversa intensità, si manifestano gli effetti delle relazioni che si instaurano tra coloro che a vario titolo gravitano all'interno ed all'esterno dell'azienda.

Quindi, per capire meglio cosa, perché e come agisce l'azienda e quali potrebbero essere le sue alternative di comportamento, sarebbe opportuno comprendere *cosa l'azienda è*, quali valori esprime, quali sono i valori delle persone che la compongono, quali sono i valori dei suoi *stakeholder*, quale grado di consapevolezza ha raggiunto l'organizzazione aziendale rispetto al rapporto di reciproca influenza con l'ambiente e la società. È richiesta un'attenzione costante sia ai rapporti interpersonali tra coloro che operano all'interno e all'esterno dell'azienda, sia all'analisi delle caratteristiche dei diversi ambienti con cui l'azienda interagisce. L'impegno nel cogliere il senso delle proprie azioni e delle proprie reazioni può diventare una buona pratica per favorire il processo di Crescita Aziendale Consapevole (Conscious Corporate Growth — CCG) (Carrassi, 2013).

Questo non implica una qualche forma di determinismo rigoroso, piuttosto serve a comprendere il grado di influenza delle caratteristiche dell'ambiente sociale sul comportamento e sulle scelte degli individui e, di conseguenza, sul comportamento e sulle scelte aziendali. Attraverso questo processo di indagine si può scoprire che il livello di influenza risulta essere maggiore di quanto si tende normalmente a riconoscere.

È da questa considerazione che il concetto proposto di crescita aziendale consapevole si collega alle teorie della *Virtue Ethics*, rappresentando una possibile pratica di gestione responsabile. La *Virtue Ethics*, piuttosto che definire come rispettare norme o precetti, si occupa degli aspetti legati al carattere ed al comportamento degli attori sociali; il suo obiettivo è realizzare il bene comune attraverso la comprensione delle caratteristiche, della quantità e della qualità delle relazioni esistenti tra attività economica e livello di benessere sociale (Chun, 2005).

La crescita aziendale consapevole potrebbe essere intesa come un processo attraverso cui l'azienda può cogliere la sua reale natura e svolgere il suo importante ruolo di attore sociale, orientando il proprio comportamento verso obiettivi virtuosi. In tal modo, non solo si possono esprimere al meglio i valori e le virtù dei singoli, ma anche l'organizzazione aziendale stessa, considerata nel suo insieme, può consapevolmente sviluppare la propria innata capacità di contribuire al benessere della società.

Secondo Lavine e Moore (1996), piuttosto che pensare alla consapevolezza aziendale come una variabile organizzativa o un *outcome* da misurare, essa deve essere considerata come un paradigma, una filosofia su cui impostare la ricerca e la formazione in azienda. La consapevolezza aziendale può essere adatta a funzio-

nare come un quadro di riferimento per la valutazione di problemi organizzativi complessi particolarmente presenti nei periodi di crisi interna o esterna al sistema.

Per raggiungere tali risultati bisognerebbe riuscire a osservare l'azienda da un punto di vista esterno, pur rimanendo allo stesso tempo parte della struttura organizzativa. Questo è un compito che spetta *in primis* al top management, ma che può e deve essere esteso a tutta l'organizzazione, al fine di creare le condizioni ideali per liberare il potenziale di sviluppo virtuoso, sia a livello di singolo individuo che a livello aziendale, attraverso l'esempio e la buona pratica.

Si tratta di un processo continuo in grado di autoalimentarsi poiché sostenuto da un graduale miglioramento attraverso l'esperienza maturata. Prima individualmente e poi collettivamente le persone e le organizzazioni devono sforzarsi di ampliare i loro rispettivi punti di vista rispetto alla natura e alle cause del proprio comportamento e delle proprie manifestazioni di esistenza. Così facendo, si apre una nuova prospettiva di indagine che può portare prima a riconoscere il proprio livello di identificazione con una "forma archetipica" e poi a correggere la rotta nella direzione di una crescita consapevole.

Il punto di partenza di questo processo consiste nel riconoscere che le decisioni e la condotta di un individuo o di un'organizzazione sono condizionati dalla cultura di appartenenza, ossia da un insieme di convinzioni, abitudini e principi astratti sedimentati e consolidati nel tempo. In altri termini, l'agire umano è il risultato di una serie quasi istintiva di "comportamenti di default", in qualche modo programmati fin dall'infanzia, rafforzati durante la formazione scolastica e professionale, alimentati da personali convinzioni culturali, politiche, religiose, ecc. Si tratta di norme e modalità di comportamento perlopiù condivise e accettate nella comunità di appartenenza con cui ci si identifica e che si riflettono sulle scelte e sulle decisioni individuali e collettive. Nello specifico, la qualità dell'immagine e della reputazione aziendale sarebbero il riflesso del livello di consapevolezza da parte del management, ed in modo esteso dell'organizzazione, dell'influenza esercitata da tali "comportamenti di default" sulle scelte di *governance* aziendali. Essere consapevoli di questa relazione rappresenta uno stimolo ad operare scelte idonee a costruire e a sostenere nel tempo un clima organizzativo equilibrato, con evidenti ricadute positive sulla qualità delle relazioni con gli *stakeholders*.

Tale sforzo permette di capire e riconoscere che le scelte di un'azienda, considerata come un'identità specifica, sono spesso guidate da processi automatici e inconsci di azione, basati su abitudini e schemi di reazione e di comportamento spesso non allineati ad un ideale di valore, ma semplicemente orientati a perseguire gli sterili obiettivi competitivi di una personalità egoica.

Le tante crisi che interessano la società evidenziano che, in realtà, gli individui, i gruppi, le organizzazioni e le aziende attuano comportamenti mirati a rafforzare la propria identità (identificazione) e a sviluppare la propria immagine, piuttosto che riflettere sul significato, sul contenuto, sul valore e sulle conseguenze delle loro azioni.

Quanto più è sviluppato questo processo di riflessione, tanto più l'azienda si esprime in armonia con gli *stakeholder* e con l'ambiente circostante. Ciò che influenza direttamente il processo di crescita aziendale consapevole è la volontà

di riconoscere e di saper andare oltre i limiti imposti dall'identificazione con un modello di comportamento consolidato e con un'immagine artificiosa.

L'orientamento di fondo è posto su obiettivi in grado di contribuire al bene comune, combinando al meglio interessi economici e finanziari con valori di integrità e di rispetto delle persone e dell'ambiente.

Si tratta di un processo di sviluppo continuo dei valori della sostenibilità e non solo di quei fattori che mirano a rafforzare in modo speculativo l'immagine aziendale. L'enfasi è riposta quindi sulla crescita di lungo periodo sostenuta dalla costante ricerca di equilibrio tra l'attenzione alla persona ed ai suoi valori ed i risultati della sfera economico-finanziaria. La consapevolezza aziendale gioca un ruolo cruciale nel raggiungimento degli obiettivi e facilita la comprensione più approfondita delle questioni emergenti, fornendo un quadro di riferimento per la definizione dei rapporti di causa ed effetto (Pees, 2009).

Un'organizzazione non può raggiungere i suoi obiettivi se non ha la consapevolezza di poterci riuscire. A volte succede che un individuo, un gruppo o un'organizzazione pur avendo tutto ciò che sembrerebbe necessario per raggiungere uno scopo non riescano nel loro intento. Questo dipende dallo scarso livello di consapevolezza rispetto alle tante variabili in campo: capacità e competenze, leadership, processo strategico, attività operativa ed esecutiva.

## 5. La bussola valoriale

La crescita aziendale consapevole in quanto concetto maturo di responsabilità sociale e ambientale si inserisce tra quei fenomeni correttivi che emergono dalla società post-industriale e che ricercano una coerenza non solo strumentale, ma anche "espressiva" tra obiettivi di crescita economico-finanziaria e di sostenibilità. Le aziende consapevoli sanno attribuire al profitto il giusto significato all'interno di un sistema di valori complessivo che non punta solo alla crescita economica, ma considera quest'ultima come uno degli aspetti da cui far dipendere la qualità della vita e la salvaguardia del bene comune.

L'azienda non diventa "buona" per effetto di una specifica strategia, ma piuttosto attraverso la ricerca del bene che è già all'interno dell'organizzazione. Questo può avvenire solo se si verificano alcuni cambiamenti fondamentali nel modo in cui l'azienda percepisce se stessa e il suo ambiente circostante consentendo così il manifestarsi di un potenziale di creazione di valore virtuoso ancora inespresso.

L'elemento distintivo è quello di scoprire e sviluppare uno spirito di unità da cui far generare la crescita del capitale relazionale, della reciprocità e della naturale propensione alla sostenibilità, contribuendo, allo stesso tempo, al miglioramento generale dei diversi contesti con cui l'azienda interagisce. Dalle strategie e dalle pratiche di business l'effetto positivo si propaga quindi agli *stakeholder* e alla società che, non solo beneficiano degli effetti dei comportamenti virtuosi, ma percepiscono la concretezza di un modello aziendale alternativo e replicabile (Freeman, 2002).

L'azienda potenzialmente dispone già di tutto ciò che è necessario per attuare comportamenti virtuosi. Ciò che veramente guida le scelte consapevoli e sostenibili sono le intenzioni e le virtù ad esse collegate. Il processo di crescita aziendale consapevole permette alle virtù di emergere e di sviluppare il proprio potenziale attraverso l'attuazione di scelte prese a seguito di un'attenta riflessione. In questo modo l'azione viene eseguita con un alto livello di attenzione e responsabilità e gli eventuali errori possono essere riconosciuti, compresi e utilizzati per riorientare l'azione. Così come il risultato di un'azione individuale dipende dalla virtù ad essa collegata, allo stesso modo il processo di crescita aziendale consapevole può generare in modo naturale comportamenti virtuosi e sostenibili.

Le persone che operano in un'azienda consapevole possono scoprire come lavorare in uno stato ottimale, trovando l'attività svolta completamente motivante e in linea con i propri valori personali. Essi sono completamente immersi nel presente perché trovano significato in quello che fanno, a vantaggio dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa generale. Tutto ciò facilita l'interazione all'interno e all'esterno dell'azienda e permette la condivisione delle buone pratiche e la realizzazione del potenziale di propagazione dei benefici prodotti.

Al fine di orientare le scelte strategiche verso risultati virtuosi, il management dovrebbe dotarsi di una bussola valoriale i cui punti cardinali sono definiti da quattro domande relative alla specifica scelta oggetto di valutazione:

- A cosa serve?
- A chi serve?
- Chi soddisfa?
- Cosa appaga?

Rispondere a queste domande con onestà intellettuale facilita sia la comprensione dei fini reali alla base della scelta o dei risultati conseguiti, sia l'analisi critica dei parametri usati per misurare l'efficacia delle scelte.

Sebbene, a prima vista, le quattro domande potrebbero sembrare simili, ad un esame più attento è possibile individuare alcune sottili ma significative differenze. Le prime due domande della bussola valoriale sono indirizzate a trovare soluzioni per circostanze contingenti, le altre due richiedono l'impiego del pensiero riflessivo rispetto a scelte complesse.

<i>Risposte immediate</i>	A cosa serve?	A chi serve?
<i>Pensiero riflessivo</i>	Chi soddisfa?	Cosa appaga?

Nello specifico, le domande che appartengono alla sfera delle *risposte immediate* (A cosa serve? A chi serve?) rispondono a un modello di ragionamento strutturato e deterministico, mentre le domande che appartengono alla sfera del *pensiero riflessivo* (Chi soddisfa? Cosa Appaga?) implicano un'analisi critica che porta a generare

decisioni più attente e ponderate, sulla base di una accresciuta consapevolezza decisionale.

Rispondere a queste domande con onestà intellettuale può quindi facilitare sia la comprensione delle reali motivazioni alla base della scelta o dei risultati conseguiti, sia l'analisi critica dei parametri usati per misurare l'efficacia delle scelte.

Il processo decisionale a due stadi proposto genera esperienze positive che inducono, a livello individuale, un cambiamento di prospettiva rispetto all'analisi dei fenomeni oggetto di osservazione. Nel tempo, questo cambiamento diventa più stabile e consolidato, producendo una graduale trasformazione del comportamento individuale che si riflette sulle decisioni aziendali, secondo i principi ispirati dalla *Virtue Ethics*.

La bussola valoriale, attraverso la riflessione sulle risposte date alle quattro domande, può contribuire a fare luce sulle reali motivazioni che sostengono il comportamento aziendale e, di conseguenza, può reindirizzare l'impegno organizzativo verso percorsi di crescita virtuosi.

Nel definire i valori intorno ai quali consolidare la cultura aziendale bisognerebbe quindi privilegiare quelli che rendono l'azienda stessa un luogo in cui vale la pena investire e lavorare. Ciò richiede una quantità non comune di buon senso e di coraggio per accettare che nel breve periodo, con molta probabilità, ad una buona politica etica non corrispondano necessariamente dei buoni risultati economici e finanziari. (Harris, 2001) Tuttavia, l'esperienza ha chiaramente dimostrato l'importanza di insistere in questo sforzo perché una buona politica etica conduce a comportamenti virtuosi che, migliorando la capacità di gestire l'attuale incertezza, generano un'autentica soddisfazione di fare bene che viene avvertita sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione e che si traduce in un arricchimento della reputazione con potenziali ritorni positivi sui livelli di economicità.

L'utilizzo della bussola valoriale mira a rafforzare l'impegno nel raggiungimento di obiettivi sostenibili, rivitalizza la *vision* aziendale e rafforza il coraggio di attuare cambiamenti proattivi.

La tesi qui sostenuta è che l'azienda ha già in sé tutti i requisiti per attuare comportamenti virtuosi. Sono le intenzioni a guidare le azioni e sono le virtù che sostengono le intenzioni a generare risultati veramente sostenibili a livello economico, sociale ed ambientale.

Il processo di crescita aziendale consapevole contribuisce spontaneamente a far emergere e sviluppare le virtù individuali e collettive attraverso scelte e comportamenti condivisi e attuati nella consapevolezza dei risultati. In questo modo le attività sono eseguite con il massimo livello di attenzione e di responsabilità (economica, sociale ed ambientale) e gli eventuali errori vengono considerati come importanti stimoli al miglioramento.

A seguito di questa prospettiva, si attiverebbe un rapporto fecondo tra tutte le variabili del sistema, generando delle pratiche di eccellenza che portano prosperità economica, soddisfazione e appagamento simultaneo per gli individui, le aziende e l'ambiente considerati come un tutto inscindibile.

## 6. Sviluppo per propagazione

Per soddisfare i propri bisogni, gli individui utilizzano risorse.

Da questa semplice affermazione deriva un altrettanto semplice ma volutamente trascurato dilemma filosofico: come si possono soddisfare bisogni umani illimitati utilizzando delle risorse naturalmente scarse?

Questa è la domanda cui da sempre l'Economia cerca una risposta per soddisfare il compito a essa affidato di "gestire la casa comune".

La crisi economica che oggi viviamo è una crisi della materialità dei consumi. La crisi è il sintomo e non la causa dell'insoddisfazione umana. Le persone consumano sempre più beni e servizi perché sono mosse dalla loro costante insoddisfazione nei confronti della propria situazione di vita. Le persone hanno quasi tutto, ma non sono felici. Questa situazione di generale insicurezza ha evidenti ripercussioni sul comportamento delle persone e, di conseguenza, sul comportamento e sui risultati aziendali.

Su questo senso di vuoto agisce la promozione di infiniti e spesso inutili beni e servizi.

L'erronea convinzione che l'appagamento dei bisogni umani derivi dalla iperproduzione e dal possesso di beni artificiali ha in realtà prodotto soltanto nuovi bisogni accompagnati da un più elevato livello di insoddisfazione. Inoltre, pur vivendo in una collettività altamente urbanizzata e caratterizzata da un'infinita rete di interazioni sociali, spesso ci si sente terribilmente soli. L'attuale inquietudine non dipende quindi solo dalla quantità o dalla qualità dei beni posseduti, ma anche e soprattutto dalla natura e dalla qualità delle relazioni umane.

L'equilibrio interiore dell'individuo, il suo stare bene e quindi il suo "ben essere" è ormai completamente confuso con il possesso smodato di beni, con il "ben avere". Questa confusione tra essere e avere è ormai un automatismo che è attivo nella mente delle persone e che guida le abitudini di consumo, causando disordine nell'ambiente, nella società e nello stesso scopo dell'economia.

A diversi livelli di consapevolezza, tutti sono vittime e allo stesso tempo carnefici: che si tratti di consumatori, imprenditori, politici o banchieri fa lo stesso, sono tutte persone il cui comportamento è influenzato da questa radicata confusione.

Non si tratta quindi di schierarsi contro qualcosa o qualcuno, ma di avviare una profonda riflessione a livello individuale che porti a un cambiamento graduale di prospettiva rispetto agli obiettivi che guidano le nostre azioni. Non esistono teorie o modelli in grado di farci uscire in modo permanente dalla crisi che stiamo vivendo, ma esiste da sempre un istinto originario dell'uomo in grado di riconoscere intuitivamente i fondamentali principi etici dell'agire: il buon senso.

La crescita aziendale consapevole segue un modello di sviluppo per propagazione, in cui le persone svolgono la propria attività con la massima soddisfazione, poiché riescono sia ad allineare i propri valori soggettivi con quelli dell'azienda e dell'ambiente di lavoro, sia a riconoscere il frutto dei loro sforzi nei buoni risultati che hanno contribuito a produrre. Il concetto di sviluppo per propagazione è in opposizione allo sviluppo per accumulazione, tipico delle organizzazioni pre-industriali e industriali.

La crescita aziendale consapevole sposta l'attenzione sulla persona e sui suoi valori, proponendo un percorso di auto-conoscenza individuale che gradualmente ed in modo spontaneo si propaga in tutta l'organizzazione, senza richiedere particolari imposizioni dall'alto.

Questo può rappresentare un volano per favorire la circolazione delle informazioni, per accrescere le conoscenze, per creare innovazione e per generare esperienza; tutti fattori importanti che consentono di fronteggiare più efficacemente le sfide competitive globali, migliorando la creatività, la flessibilità e la velocità delle risposte. Allo stesso tempo, l'azienda diventa consapevole del suo ruolo, attua comportamenti virtuosi che ne sostengono la crescita e apprende il valore ed il vantaggio di contribuire allo sviluppo sostenibile della comunità.

Per raggiungere questi risultati l'organizzazione ha bisogno di aggiornare il proprio modello di business arricchendolo di alcuni semplici ingredienti immateriali che scaturiscono in modo quasi naturale dal processo di crescita consapevole:

- produrre e vendere significati (*sense making*);
- mettersi nei panni del cliente — sia interno che esterno — (*global service*);
- ampliare la gamma dei rapporti aziendali e sviluppare il capitale relazionale (*networking*).

Gli elementi distintivi di questo modello sono dati dalla combinazione di diversi aspetti legati allo sviluppo della consapevolezza aziendale tra i quali rientrano la creatività, il gusto per l'estetica, la cooperazione spontanea, la condivisione di valori, la reciprocità, ecc.

Un tale modello di business rispetta la regola aurea di buon senso di “comportarsi verso gli altri come vorremmo che gli altri si comportassero verso di noi”, piuttosto che il principio ancora troppo spesso seguito dalle aziende “di comportarsi verso gli altri come *non* vorremmo che gli altri si comportassero verso di noi”.

Potremmo considerare la regola aurea una possibile alternativa al principio della massimizzazione dell'utilità? L'insieme dei valori che scaturisce dalla sua applicazione può contribuire ad indirizzare le aziende verso la co-evoluzione consapevole del sistema imprenditoriale? La sfida è di trasformare gradualmente l'organizzazione in una “fabbrica di significati” che possa essere riconosciuta, apprezzata e scelta oltre che per la qualità del suo output anche per i valori che esprime e trasmette alla comunità.

## 7. Conclusioni

L'Economia è quella scienza che aiuta l'uomo a gestire la sua casa e che da sempre si sforza di far bilanciare ciò che c'è (bisogni) e ciò che non c'è (desideri) per realizzare il nostro Ben-Essere ricercando l'equilibrio tra gli opposti (illimitatezza, scarsità).

Si potrebbe affermare che la crisi sia il risultato di un inevitabile conflitto tra i desideri illimitati degli esseri umani e la limitata disponibilità di risorse per soddisfarli. Potremmo anche dire che i desideri illimitati rispecchino la ricerca del piacere, mentre la limitatezza delle risorse provoca paura e senso di impotenza.

Com'è possibile che qualcuno o qualcosa si frapponga tra noi e il nostro infinito bisogno di piacere? Bisognerebbe senza dubbio combattere questa scomoda sensazione di limitatezza.

Come sarebbe possibile seguire gli inviti e i suggerimenti della società, della pubblicità, dell'ambizione individuale e collettiva se davvero ci rendessimo conto che le risorse sono scarse e che quindi l'idea di soddisfare il nostro infinito desiderio di creare un paese dei balocchi fosse infine un'illusione, un sogno?

Questa banale constatazione potrebbe suggerire che stiamo sognando il sogno del benessere, e che confondiamo l'essere con l'avere e quindi sarebbe più opportuno parlare di ben-avere. Il Ben-Essere è altra cosa.

Ai più attenti potrebbe addirittura suggerire che la crisi sia come il suono di una sveglia che ci ricorda che è ora di iniziare un nuovo giorno. Certo per fare questo bisognerebbe accogliere questo fastidioso rumore, accettare di dover lasciare andare i sogni e calarsi nella realtà di un mondo fatto di luci e di ombre, di cielo e di terra, di piacere e di dolore, di bisogni illimitati e di risorse scarse.

Ed è in questa strana realtà che bisognerebbe cercare un percorso per vivere in equilibrio, sempre però rassicurati dal fatto che la crisi economica, finanziaria, ambientale, politica, sociale, sia sempre pronta e disponibile a svegliarci se ci dovessimo riaddormentare lungo la via.

Alla luce di queste considerazioni, la cura migliore per le crisi in atto potrebbe essere il recupero di valori e di significati negli scambi sociali tra persone e organizzazioni, al fine di rafforzare i rapporti umani e creare un senso di unione. In questo modo, l'integrità dei comportamenti e la sostenibilità della qualità della vita sostituirebbero i bisogni artificiali di identificazione con ruoli e forme esterne e separate.

Sia a livello individuale che a livello organizzativo è importante comprendere come contrapporre all'individualismo la reciprocità delle relazioni, alle decisioni miopi scelte sostenibili, alla ricerca di una gratificazione immediata la ricerca di significati virtuosi, a obiettivi limitati di crescita economica e finanziaria il concetto più ampio di crescita aziendale consapevole.

La crescita aziendale consapevole consente la manifestazione naturale di comportamenti aziendali virtuosi ed il rafforzamento dell'integrità organizzativa. Questa integrità ed il conseguente aumento della quantità e della qualità delle relazioni interne ed esterne alle aziende sono valori in grado di enfatizzare il ruolo sociale dell'azienda, favorendo lo sviluppo della sua reputazione e dell'economicità.

Questo concetto rientra di diritto tra quei modelli di Virtue Ethics che propongono una gestione aziendale responsabile. Anche se non si può ancora a pieno titolo sostenere che la crescita aziendale consapevole rientri tra le prassi comportamentali definite da MacIntyre (1985) per stimolare la sostenibilità dei modelli di business, si ritiene che essa possa indicare un valido percorso verso lo sviluppo della Corporate Social Responsibility.

Si tratta di una responsabilità sociale di impresa per lo più sommersa (*sunken CSR*), ossia di comportamenti che, seppure in linea con i dettami della responsabilità sociale non sono organizzati, identificati o comunicati agli *stakeholder* attraverso il reporting. È un fenomeno che interessa prevalentemente quelle PMI che, in modo autonomo e spontaneo, sviluppano esperienze virtuose che generano valore sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Queste PMI andrebbero identificate e valorizzate per dare massima espressione al potenziale di sviluppo che deriva da un comportamento consapevole delle proprie responsabilità rispetto al tema della sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Temi questi che non possono essere liquidati solo dotando le aziende di nuovi strumenti, codici o bilanci, ma che hanno bisogno di essere metabolizzati dalle persone che sono elemento essenziale del sistema azienda. L'efficace utilizzo di uno strumento dipende dalla consapevolezza del suo utilizzatore. La consapevolezza dei limiti di un'economia in crisi riguarda non l'azienda ma la persona a cui spetta il compito di individuare il giusto percorso per restituire alle nuove generazioni un mondo (e un'economia) che sia degno di essere vissuto.

La Camera di commercio nella gestione quotidiana della propria attività al servizio delle imprese e dell'economia del territorio, sia con l'esercizio dei propri compiti istituzionali di natura burocratica sia con l'accelerazione delle attività promozionali e di studio del sistema complessivo produttivo dell'area di riferimento, ha modo di cogliere l'attività dell'impresa e le sue esigenze anche fuori del semplice contesto aziendale, ma in costante collegamento con tutti gli attori presenti nell'area, in quel complesso processo produttivo ed economico che, sempre, anche nella impresa più piccola e con l'organizzazione aziendale più semplice, finisce con toccare tanti altri aspetti e soggetti del contesto competitivo.

Questa naturale funzione di osservatorio territoriale privilegiato dell'attività dell'impresa ha permesso di immaginare un complesso di iniziative mirate in modo complementare l'una all'altra, a favorire la diffusione della cultura della responsabilità sociale di impresa tra gli imprenditori.

L'idea di costituire uno sportello fisico e virtuale, specificatamente dedicato alla responsabilità sociale delle imprese, nasce in seguito all'accordo siglato nel 2003, tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e Unioncamere Nazionale. Dal 2004 il sistema camerale ha avviato azioni in tema di responsabilità sociale d'impresa attraverso le quali assicurare la massima diffusione della cultura della CSR presso gli interlocutori sociali, economici e istituzionali.

Tra gli interventi effettuati dal sistema camerale l'intervento più significativo rimane quello di informare il territorio attraverso seminari, convegni e workshop. Significativi sono stati anche le attività di supporto ai percorsi di certificazione per le imprese soprattutto la SA8000, l'OHSAS 18001 e la registrazione EMAS.

In questo quadro di iniziative del sistema camerale potrebbe ben collocarsi un osservatorio sulla *sunken CSR* che avvalendosi di strumenti di analisi quali-quantitativa provveda a realizzare un'indagine su quelle realtà imprenditoriali che dimostrano di essere orientate su un percorso di crescita aziendale consapevole. Il benefici ricadrebbero sia sulle stesse aziende a cui, riconoscendone i meriti, si darebbe la dovuta visibilità, sia sul sistema economico territoriale che si

avvantaggerebbe della diffusione per propagazione di buone pratiche condivise.

## Bibliografia

- BARNEY J.B., *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*, *Academy of Management Review*, 11(3), 1986, pp. 656–665.
- BOWIE N.E., *Economics, Friend or Foe of Ethics*, *Notizie di Politeia*, XXIV(89), 2008, pp. 13–26.
- CARRASSI M., *The Conscious Corporate Growth Strategic Approach and Its Implementation*. In Harris, H., Wijesinghe, G. & McKenzie, S. (Eds), *The heart of a good institution: Virtue ethics as a framework for responsible management*, pp. 85–96. Dordrecht: Springer, 2013.
- CAMPION M. A., PALMER, D.K., *Discovering Corporate Consciousness*. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 389–400, 1996.
- CHUN R., *Ethical character and virtues: An empirical assessment and strategic implications*. *Journal of Business Ethics*, 57 (3), 2005, pp. 269–284.
- CORLETT J.G., PEARSON, C.S., *Mapping the organizational Psyche: A Jungian theory of organizational Dynamics and change*, Gainesville: FLA, 2003.
- ETZIONI A., *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, Free Press, New York, 1990.
- FERRERO G., *Impresa e Management*, Giuffrè Editore, Milano, 1980.
- FRENCH P. A., *Corporate Moral Agency*, in W. M. Hoffman and R. E. Frederick, (eds.), *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, 3rd edn, McGraw–Hill, New York, 1995, pp. 176–183.
- GIANNESI E., *Le aziende di produzione originarie*, Cursi, Pisa, 1960.
- HARRIS H., *Content analysis of secondary data: A study of courage in managerial decision making*, *Journal of Business Ethics* 34, 2001, pp. 191–208.
- JUNG, C.G., *The Concept of Collective Unconscious: The Archetypes and the Collective Unconscious*, Read, Fordham, Adler and McGuire Princeton: Princeton University Press, 2001.
- LAVINE, K. A., MOORE E. S., *Corporate Consciousness: Defining the Paradigm*. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 1996, pp. 401–413.
- MACINTYRE, A., *After Virtue*, 2nd edn, Gerald Duckworth, London, 1985.
- MCCLOSKEY D.N., *The Bourgeois Virtues: Ethics for an age of commerce*, University of Chicago Press, Chicago, 2006.
- PORTER M.E., *Clusters and the new economics of competition*, *Harvard Business Review*, 76(6), Nov/Dec, 1998, pp. 77–90.
- PEES R.C., SHOOP G. H., ZIEGENFUSS J.T., *Organizational Consciousness*, *J. Health Organ Manag*, 23(5), 2009, pp. 505–521.
- VELASQUEZ, M., *Debunking corporate moral responsibility*, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 2003, pp. 531–562.