

## Quattro concetti – una idea? ovvero Nella ricerca dell’elefante estinto

### *Introduzione*

Già dalla prima occhiata alla letteratura sul tema della responsabilità sociale dell’impresa balzano agli occhi la diffusa confusione dei termini e la sorprendente assenza di un ordine strettamente delineato dei concetti, come la RSI, sostenibilità dell’impresa, cittadinanza dell’impresa e stakeholders (in questa sede li chiamiamo “termini/concetti di base”). Gli studi che affrontano ognuno di questi termini spesso non si pongono le domande di confronto con gli altri tre, scambiandoli come sinonimi o in genere scartando gli altri tre.<sup>1</sup> Sono ancora rari gli studi che cercano di affrontare tutti i quattro di questi termini per riconciliarli o costruire una specie di loro gerarchia o le relazioni tra di essi. Uno di questi tentativi, forse il più autorevole visto gli suoi autori – Wheeler, Colbert e Freeman, offre una riconciliazione di termini (RSI, stakeholders e sostenibilità) in una piramide gerarchica dei diversi tipi della cultura organizzativa. Il criterio chiave per la costruzione di tale piramide è la creazione di valore. Il vettore ascendente della piramide si muove dalla cultura di *compliance* che riconoscendo la responsabilità d’impresa d’avanti la società, evita la distruzione del valore verso la cultura *value-neutral* di management relazionale che riconosce l’importanza delle relazioni con stakeholders alla cultura dell’organizzazione sostenibile, cioè la massimizzazione del valore in termini economici, sociali ed ecologici. Senza negare una certa natura “rivoluzionaria” di quell’articolo dato che si fa coraggio di costruire una gerarchia dei termini e di scegliere come il concetto-legame tra essi un concetto di carattere filosofico, cioè “valore”, non possiamo ignorare alcuni punti deboli del ragionamento degli autori, tra quali anzitutto l’assenza di una chiara definizione del valore<sup>2</sup> e una certa forzatura nell’equiparare la RSI a una semplice conformità alle norme sociali.

Comunque, questo tentativo lodevole di trovare la retroterra per i concetti di base che va aldilà di un mero *business case*, dimostra che il mondo degli affari sta d’avanti un cambiamento profondo (o almeno la possibilità di tale) del modo di pensare e fare business in generale. Gli strumenti concettuali del mondo imprenditoriale sembrano di essere non sufficienti per abbracciare pienamente la natura e la grandezza di questo mutamento, il fatto che in parte può giustificare *mushrooming* dei termini come la RSI, *business/corporate* cittadinanza, stakeholders, durabilità, sostenibilità ecc. Ritenendo che ognuno di questi termini punta sulla stessa cosa ma sottolinea le sue diverse dimensioni, in questa sede cercheremmo di offrire un’alternativa alla piramide proposta da Wheeler, Colbert e Freeman, ispirandosi dall’antica favola indiana sui uomini ciechi che per al prima volta nella vita hanno incontrato un elefante. Toccando il suo fianco, il proboscide, la zanna, la gamba, l’orecchio e la coda, tutti i sei avevano in mente diverse associazioni: un muro, un serpente, una lancia, un albero, un ventaglio, un filo. E solo il ragià che li stava osservando da fuori ha spiegato a loro che l’elefante è grande e per aver l’idea di esso, uno deve mettere insieme tutte le parti toccate dagli uomini. Ci sembra che il patrimonio del pensiero sociale cristiano può aspirare a contribuire nella ricerca dell’idea-“elefante” che legherebbe i quattro

<sup>1</sup> Qui possiamo elencare gli studi su ognuna di lemme.

<sup>2</sup> Infatti, a parte delle tautologie tipo “value is what is valuable”, l’espressione “value-neutral” è privo da qualsiasi senso siccome il valore è inseparabile dall’essere e dagli enti (le realtà che partecipano all’essere, e quindi l’organizzazione aziendale inclusa) e l’unico assoluto non-valore è nullità.

concetti di base sul terreno della partecipazione nel bene comune come fine ultimo dell'attività imprenditoriale.

### *RSI*

Il più vecchio tra i quattro, il concetto della responsabilità sociale dell'impresa, comincia a svilupparsi a partire degli anni 50. Le prime definizioni della RSI girano attorno alle due idee: la presa di coscienza della responsabilità degli effetti delle proprie azioni sulla società (Davis e Blomstrom) e l'impegno nel soddisfare i bisogni e le esigenze della società che vanno almeno parzialmente al di là del diretto interesse economico o tecnico dell'impresa (Bowen, Davis, Manne). Nella tradizione americana il comportamento socialmente responsabile è stato visto nella chiave filantropica, mentre il modello europeo faceva enfasi più accentuata sulle attività non-filantropiche. Sembra che ultimamente il mondo accademico ha smesso di tentare di dare una definizione ben articolata preferendo limitarsi alla descrizione dei metodi della valutazione, degli strumenti e delle politiche di trasformazione di un'impresa in quella socialmente responsabile. Oggi la RSI rimane un termine molto generico che come un foderò d'ombrello abbraccia tutte le forme di "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Libro verde).

Cercando, comunque, le idee-motori del nascere e fiorire degli studi sulla RSI, ci troviamo sempre davanti allo sottofondo del bisogno di giustificare o, meglio, di ripensare il ruolo di business nella società in generale. La RSI spesso viene paragonata a una specie di licenza di operare ottenuta dall'impresa da parte della società, a un patto dei benefici mutui tra la società che ha bisogno di business per lo sviluppo economico e sociale, e business che ha bisogno dell'ambiente sociale per sostenere le sue attività. Ci sembra, però, che al livello più profondo la svolta principale e la missione storica della RSI consiste proprio nel smentire il ruolo di business come un'appendice-generatore della ricchezza materiale sottolineando le conseguenze (e, quindi responsabilità) sociali del suo operare.

### *Stakeholders*

Per delineare le frontiere della propria responsabilità la letteratura sulla RSI fa ricorso al termine piuttosto tecnico di stakeholders apparso negli anni '60 e avviato nell'elaborazione di Freeman negli anni '80. Infatti, l'idea di stakeholders ha avuto un grande sviluppo nella letteratura imprenditoriale ed è entrata solidamente nel gergo dei manager proprio grazie alla sua capacità di individuare le parti interessate (stakeholders) che devono essere prese in considerazione dall'impresa. Da una parte, l'approccio di stakeholders permette precisare i rapporti e, quindi, le responsabilità dell'impresa verso la società (una nozione troppo astratta per un'impresa) divisa per i stakeholders primari o secondari (Clarkson). In tale mondo, viene fatto ancora un passo avanti nel allargare il cerchio feroce della concezione d'impresa come massimizzatore del profitto delle azionisti verso "un sistema dei gruppi di stakeholders primari" (Clarkson). Dall'altra parte, però, come tutte le soluzioni tecniche, il concetto di stakeholders ha il pericolo di rimanere una facciata cosmeticamente adornata che accresce la fatica del lavoro di manager con il bilanciamento degli interessi dei stakeholders facendo una bella figura ma in realtà, senza produrre un vero ri-pensamento delle relazioni tra la società e business. Infatti, a parte dell'incapacità di fornire il meccanismo di bilanciamento o di gerarchizzazione degli interessi dei diversi stakeholders, il vero tallone d'Achille di

questo termine consiste nel suo sottofondo antropologico: gli stakeholders sono già etimologicamente i giocatori con gli interessi spesso opposti, i giocatori legati dall'unica relazione tra loro – quello di competizione (se non la rivalità). Orbene, questo presupposto individualista in un certo modo abbaglia il tentativo della metafora di stakeholders di aprirsi ad una visione più ampia d'impresa consapevole dell'esistenza e dell'importanza dei rapporti con gli altri attori della società.

### *Cittadinanza dell'impresa*

Il termine apparso nell'ambiente delle grandi *corporations* americane, ha avuto una vasta diffusione a partire degli anni '90 specialmente nel linguaggio delle organizzazioni internazionali che esercitano un ruolo importante sul palcoscenico delle relazioni internazionali (come l'ONU, Banca Mondiale ecc.) o almeno aspirano di farlo (come *World Economic Forum* o *International Business Leaders Forum*). Questo concetto importato dalle scienze politiche ha avuto un interessante percorso di sviluppo nell'ambito manageriale. All'inizio la cittadinanza d'impresa è stata concepita equivalente alle attività filantropiche indirizzate a promuovere il benessere della comunità in quale operava l'impresa (Carroll, 1999). Recentemente sono apparsi gli studi che cercano di spostare l'enfasi sulla preoccupazione d'impresa per il benessere di una comunità specifica verso il suo impegno continuo nel *welfare* globale servendosi da base dalla Dichiarazione Universale di diritti umani (Logsdon and Wood, 2002). Altri, invece, sottolineano il carattere metaforico del termine che significa non tanto lo *status* del possesso dei diritti e doveri da parte di un'impresa quanto la sua *partecipazione* attiva nella promozione dei diritti umani in quanto fornitore dei diritti sociali, procuratore dei diritti civili, canale dei diritti politici (Moon, Crane, Matten, 2003).

Pur soffrendo dai difetti della terminologia importata e mostrandosi forse un termine esuberante, la cittadinanza d'impresa pone l'accento sulle due dimensioni importanti: la connotazione comunitaria delle attività d'impresa e, quindi, una logica diversa dall'individualismo metodologico presente nel concetto di stakeholders, nonché il valore dei diritti umani e la dignità umana come il loro intrinseco fondamento.

### *Sostenibilità*

Se la cittadinanza d'impresa è in debito con le scienze politiche che hanno prestato il termine al linguaggio imprenditoriale, la sostenibilità rimane ancora ampiamente legata con la terra della sua provenienza – ecologia. Ormai è diventato classico citare il Rapporto Brundtland che nel 1987 ha definito sostenibile uno sviluppo che “meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. Ebbene, se si tratta dell'ambiente sono stati elaborati sia dei principi generici (H. Daly) che operativi (L. Preston, Sustainability at Hewlett-Packard, 2001) per rendere il termine più concreto. Tutto si complica quando si pone la domanda che cosa è la sostenibilità di un'impresa o un'impresa sostenibile. Nel 1994 John Elkington fornisce uno strumento di *triple bottom line* che racchiude tre sfere di cura e dell'interesse dell'impresa – prosperità economica, equità sociale e protezione ambientale, sfidando sia la tradizionale concezione del business che appartiene solo alla sfera dell'economia sia la tradizionale concezione della sostenibilità come una cosa che riguarda solo ambiente.<sup>3</sup> In questo caso un'impresa è

---

<sup>3</sup> Infatti, esistono le altre configurazioni della sostenibilità, come 4 “e’s”: economy, ethics, environment, engineering o 5 “e’s”: ethics, equity, environment, economy, empowerment (The Earth Council). Dal punto di vista cristiana si dovrebbe aggiungere anche la dimensione spirituale.

percepita come il posto di tutela, creazione o distruzione di *business value* nelle sue dimensioni economica, sociale e ambientale (cfr Wheeler, Colbert, Freeman). La metafora della sostenibilità pone la domanda sulle relazioni tra i suoi tre componenti: *trade-off* tra i tre elementi (oppure analogicamente tre tipi di capitale) presuppone la massimizzazione dello stock complessivo di capitale con unico criterio restrittivo - vitalità del sistema adesso e in futuro (versione debole della sostenibilità) o simultaneamente lo stock degli elementi individuali (economico, sociale, ambientale) e livello generale di capitale prodotto (versione forte della sostenibilità)?

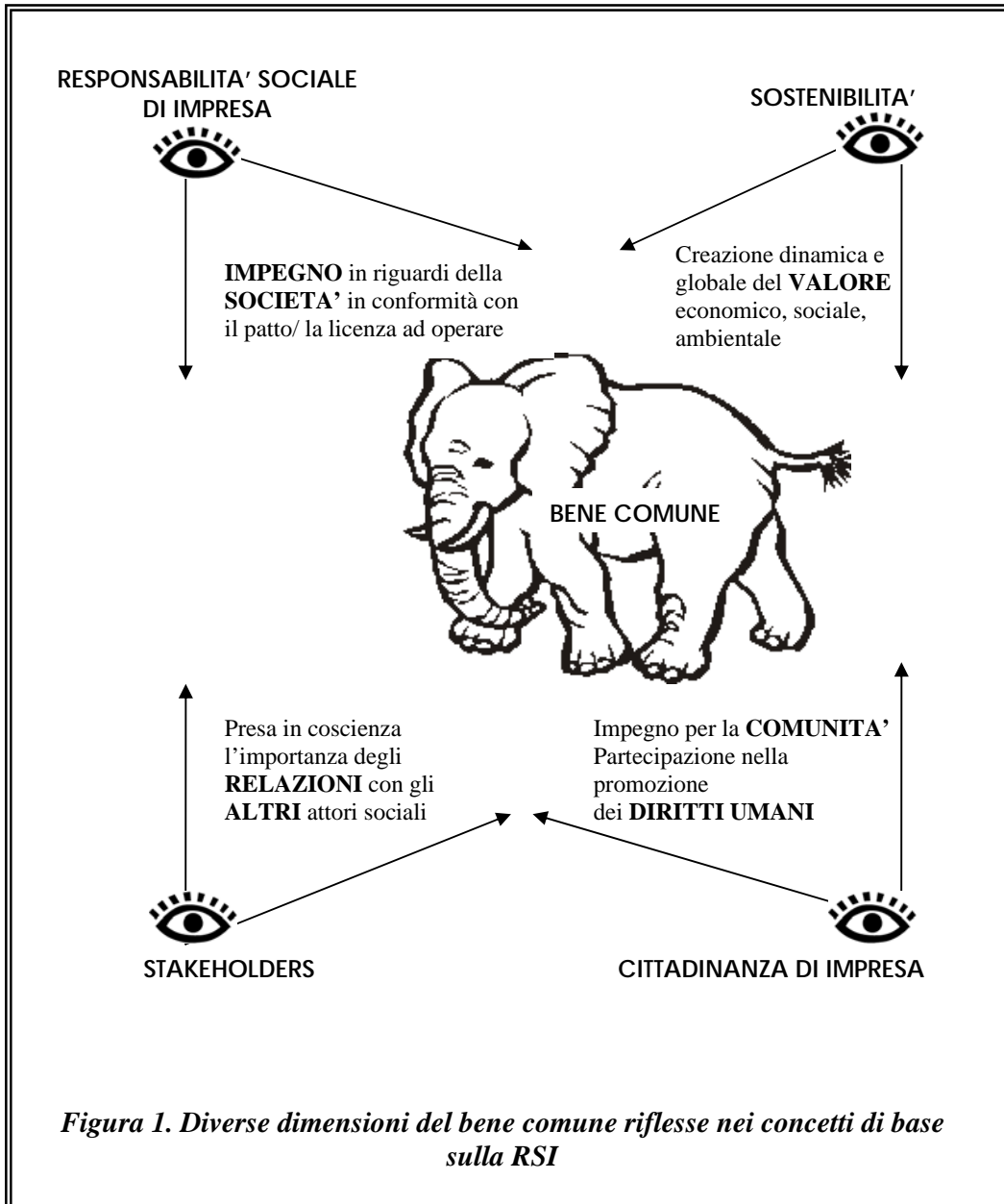
Pur non essendo ancora ben definito, il concetto di sostenibilità porta le sfumature nuove. A parte di includere esplicitamente l'ambiente nell'ambito dell'attenzione di business, al livello più profondo sostenibilità implica l'unità intra- e inter-generazionale del genere umano, e, quindi, una motivazione etica molto più forte del patto o della licenza ad operare. Viene sottolineata l'importanza dell'armonia tra ambiente, società ed economia, e il linguaggio assiologico ottiene una più ampia rilevanza. Inoltre, nella sua versione originaria la sostenibilità mette enfasi sulla soddisfazione dei bisogni umani, e quindi, da una parte, permette di sottometerli all'analisi critica distinguendo tra i bisogni veri e falsi (artificiali) e dall'altra – analizzare il ruolo delle imprese nella formazione delle preferenze (in)sostenibili dei consumatori.

#### *Alla caccia di elefante*

Così come nella favola indiana ci voleva un ragià che spiegasse che cos'è un elefante, ci sembra opportuno anche adesso, dopo aver tratteggiato le dimensioni sottolineate da ognuno dei quattro concetti, far ricorso al pensiero sociale della Chiesa che ha una lunga storia della riflessione sui fenomeni di natura sociale ed umana. Al nostro avviso, i quattro concetti di base presentano le intuizioni di un'aspirazione di restituire "il buon nome" di business non come un'attività meschina e tecnica ma come un modo nobile di partecipazione in "*communion of good living*" (Maritain). Benessere di comunità, diritti umani, relazionalità tra gli gruppi d'interesse... è un linguaggio nuovo o, meglio dire, dimenticato dal mondo imprenditoriale<sup>4</sup>, che rispecchia gli elementi essenziali che "permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più speditamente" (GS, 26). Il bene comune preso come la retroterra dei quattro concetti di base permette superare la strumentalizzazione del comportamento socialmente responsabile esclusivamente per le ragioni di *business case* (vedi figura 1). E' vero che essendo un concetto poliedrico, bene comune non è un termine semplice da introdurre nella vita quotidiana di un'impresa. Dall'altra parte, ci sembra che i tentativi di definire la sostenibilità aziendale colgano molti aspetti del bene comune traducendolo nel linguaggio più comprensibile per l'ambiente manageriale. Sofferamoci un po' sulle convergenze tra questi due concetti:

---

<sup>4</sup> Altrove ("La *mission* dell'organizzazione aziendale", Oikonomia, ottobre 2004) viene mostrato come il legame con la comunità e servizio al benessere della società erano le cose evidenti per i manager dell'inizio del XX sec.



- Il bene comune ha una connotazione fortemente teleologica: è un fine della società composta dalle persone umane che nello stesso momento si versa si di loro come un insieme delle condizioni necessarie per la piena realizzazione del progetto umano di ognuno. Questo aspetto escatologico, una collocazione tra già e non ancora, è caratteristico per il concetto di sostenibilità. Infatti, vi è nota sempre più crescente tendenza di vedere la sostenibilità di un'impresa nello stesso momento come il punto di destinazione e il viaggio (J. Crawford), come lo stock e il flusso usando la metafora di ragioneria (Zadek);
- Provenendo dall'ambito ambientalista, il concetto di sostenibilità porta la forte impronta sistemica e dinamica dell'equilibrio cercando di abbracciare tutte le sfere della vita umana e rivolgendo la sua attenzione speciale al futuro. Questa sensibilità all'unità di destino del genere umano la porta ad una sintonia con il

bene solidale che “essendo di tutti e di ciascuno è e rimane comune, perché indivisibile e perché soltanto insieme è possibile raggiungerlo, accrescerlo e custodirlo, anche in vista di futuro” (Compendio 164 + 6, 428 ss.) Giova notare qui che questa impronta ambientalista a volte si degenera in una ammirazione di carattere new-agista del sistema (ambiente, società o persino impresa) come un organismo vivente sacrosanto. Comunque, l’ impostazione un po’ naturalista di sostenibilità aiuta a superare le concezioni della società di stampa contrattualista o liberalista che sono le fonti dominanti di alimentazione filosofica dei concetti della RSI, stakeholders e cittadinanza, e mette in risalto l’importanza dell’interdipendenza dentro la società. “Il bene comune esige di essere servito pienamente, non secondo visioni riduttive subordinate ai vantaggi di parte che se ne possono ricavare, ma alla base a una logica che tende alla più larga assunzione della responsabilità” (Compendio, 167)

- Il ruolo fondamentale per accrescere le convergenze tra la sostenibilità e il bene comune fa la definizione della sostenibilità come la creazione del triplo valore nella versione elkingtoniana. La filosofia del realismo moderato da un apporto importante nella definizione del valore come quella particolare qualità per cui un ente è degno di essere, e un’azione è degna di essere compiuta, ciò che Tommaso designa con i termini *nobilitas, dignitas, magnitudo*.<sup>5</sup> In altre parole, il valore è la grandezza, l’importanza, la dignità della persona, dell’azione o della cosa. Tale lettura permette dare al comportamento sostenibile una spiegazione che va aldilà del mero *business case*. Nel suo operare un’impresa può (e dovrebbe) essere guidata dalla creazione del valore, cioè generazione dei prodotti, servizi e azioni che corrispondono ai criteri di nobiltà, dignità magnitudo, contribuendo alla promozione del valore sociale per eccellenza – bene comune.
- L’introduzione del linguaggio valoriale suscita subito due questioni da discutere: la conoscenza dei valori e la loro gerarchia. Secondo Tommaso, la dimensione assiologica di una cosa/azione viene percepita con una facoltà che riceve il nome *aestimatio*. L’estimativa degli uomini va oltre di quella naturale caratteristica che appartiene anche agli animali quali per istinto conoscono le cose in quanto utili o meno. L’operazione umana si colloca in una fase intermedia tra il conoscere (nella verità) e tra il volere (nella bontà) e il fare. E’ una facoltà spirituale nella formazione di quale il ruolo importantissimo fa la società, specialmente se si tratta dei valori non materiali (giustizia, prudenza ecc.) dove interviene un giudizio per connaturalità o empatia (sintonia con il nostro progetto di umanità e realizzazione più piena). Dove non c’è apprezzamento, estimazione, valutazione si danno semplicemente *bruta facta*, oggetti, cose, non c’è posto per i valori. In termini operativi la sostenibilità di un’impresa è impensabile senza l’educazione in tutti gli altri stakeholders (anzitutto, azionisti e consumatori) il giudizio di valore che ha il suo punto di riferimento nell’uomo e la sua dignità.

---

<sup>5</sup> Alcuni neo-tomisti (per esempio Maritain,) sostengono che nell’agatologia tomasiana si può rintracciare anche la sua assiologia, affermando così la sinonimità dei termini “bene” e “valore”. Noi, comunque, condividiamo l’interpretazione di Mondin che separa questi due concetti, siccome il valore dice qualcosa del bene e del vero che gli altri trascendentali non dicono. Mentre la verità risveglia la conoscenza, la bellezza –ammirazione e la bontà – il desiderio e la volontà, il valore induce all’estimazione o valutazione.

In breve, l'impresa sostenibile si presenta come un nuovo modo di fare business "in grande stile" prendendosi un onere morale e materiale, un onore dinamico, rivolto sia al presente che al futuro, della partecipazione attiva nella costruzione del bene comune che "ha valore solo in riferimento al raggiungimento dei fini ultimi della persona" (Compendio, 170).

### *Conclusione*

Robert Davies elenca cinque forze principali che suscitano la comparsa e sviluppo del movimento della RSI: conformità alla legge, segnali di mercato, influenza sulla reputazione, etica e l'impatto di shock, crisi, scandalo o disastro. Purtroppo la motivazione etica non sembra di essere la prevalente tirata nella letteratura sulla RSI, anche se vi sono alcuni eccezioni. In questa sede abbiamo fatto un tentativo di rafforzare la motivazione etica partendo da presupposto che i quattro termini di base (RSI, sostenibilità, cittadinanza e stakeholders) puntano sullo stesso fenomeno (e perciò spesso vengono usati come sinonimi) sottolineando le sue diverse dimensioni. Al nostro avviso, il mondo imprenditoriale si trova al punto di esaurimento delle proprie forze esplicative ed ha bisogno di rivolgersi alle altre discipline per evitare le tautologie e ripetizioni chiuse. Il messaggio del movimento della RSI preso nella sua autenticità, è molto più radicale della semplice incorporazione degli impegni sociali o ambientali nell'attività di un'impresa, e consiste nel processo di riformulazione del "perchè" di business, cioè nello spostamento degli obiettivi, e quindi, del ruolo di business nella società dal mera massimizzazione del profitto alla collaborazione nella creazione del tessuto sociale dei valori che favoriscono la realizzazione della persona umana. Abbiamo cercato di tratteggiare come la RSI lancia l'idea di tale mutamento, i concetti di stakeholders e della cittadinanza cercano di svilupparla, e sostenibilità la porta al nuovo livello della discussione avvicinandola più all'idea di partecipazione nel bene comune.<sup>6</sup>

Ricapitando: l'appello di essere socialmente responsabile, buoni cittadini o gli agenti delle azioni sostenibili lanciato alle imprese, trova la sua retroterra nel bene comune partecipazione nel quale umanizza il business come una sfera degna di sublimazione della creatività dello spirito umano e ritorna ad esso la sua vocazione nobile originaria – offrire le possibilità all'uomo diventare sempre più uomo.

*Yuliya Shcherbinina  
Giugno, 2005*

---

<sup>6</sup> Nonostante ciò l'uso della RSI possa risultare più opportuna ed efficace nell'ambiente con la coscienza ancora non formata ed educata nello spirito del bene comune.