



CHI SONO I MEDICI E QUAL E' LA CURA PER UN'ECONOMIA MALATA?

Alla ricerca del senso della responsabilità sociale delle imprese.

di Franco Tagliente *

Questo scritto intende affrontare il tema dell'etica economica proponendo alcune riflessioni sulla natura dell'organismo aziendale tali da inquadrare la responsabilità sociale delle imprese all'interno di un processo evolutivo che seppure sembri manifestarsi in questo periodo in modo patologico, in realtà, a ben vedere, è assolutamente fisiologico. Così come la malattia è un segnale che fa emergere alla coscienza del malato abitudini e comportamenti scorretti affinché, nel riconoscerli, li modifichi, anche le crisi sociali in generale e quelle economiche in particolare sono segnali senza i quali la nostra coscienza si addormenterebbe nel "ben-avere" e non ci sarebbe ricerca alcuna dell'autentico "ben-essere". Se così avvenisse la società arresterebbe il suo cammino universale, il suo percorso "verso l'Uno" alla ricerca della condivisione e della comprensione dell'"altro", che sono il senso e l'anelito del nostro esistere.

Curare i sintomi o le cause?

Che l'azienda sia un organismo vivente lo sanno o lo intuiscono coloro che a qualsiasi titolo lavorano in ambito economico. Ma può ben comprenderlo anche chi è impegnato altrove, giacchè non v'è dubbio che, qualsiasi attività egli svolga, appartiene sempre ad un'entità sociale, culturale, formativa, politica o religiosa che sia.

L'azienda, così come ogni altra forma organizzativa, è definibile vivente grazie agli organismi viventi che ne fanno parte, gli uomini. Se consideriamo, in particolare, che la malattia è una delle caratteristiche degli esseri viventi, è possibile parlare di malattia non solo in relazione ai singoli uomini ma anche alle organizzazioni di cui essi fanno parte.

Guardare al modo con cui i "medici dell'uomo" si prendono cura dell'organismo umano malato ci permette qui di fare delle analogie con il modo con cui i "medici della società" (chi sono?) si prendono cura degli organismi sociali.

* **Franco Tagliente** è Responsabile etico-scientifico e Presidente del Comitato etico di **Proetica**, Associazione non profit fra Unindustria Treviso, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e il Collegio dei Ragionieri di Treviso, che ha quale finalità il sostegno e la promozione di una cultura della CSR.

Seppure il rischio che si corre generalizzando è quello di ricondurre erroneamente una molteplicità solo ad un'unica entità, spero di non cadere in errore se classifico i medici in due grandi famiglie: coloro che concentrano le loro attenzioni solo sui sintomi della malattia e coloro che invece ne ricercano le cause considerando il sintomo solo come un indicatore esteriore.

Tutti i terapeuti sono collocabili fra questi due estremi.

Platone 2500 anni fa distingueva i malati fra schiavi e liberi ed osservava come i medici dei primi curavano solo i sintomi perché non perdessero troppo tempo e ritornassero rapidamente a lavorare dal padrone mentre, per comprendere la malattia dei secondi, ne ricercavano con cura le cause anziché agire frettolosamente sui sintomi.

Ma non è l'aspetto deontologico collegato al tempo dedicato alla cura del paziente che intendo evidenziare, ma quello che riguarda la logica su cui troppi medici fondano le loro osservazioni cliniche, attente soprattutto al sintomo della malattia più che alla causa che la scatena.

La scienza medica ha fatto passi da gigante nel corso dell'ultimo secolo e la strumentazione di cui si avvale è tale da consentire diagnosi impensabili sino a poche decine di anni fa. Oggi è possibile analizzare in un modo sorprendentemente dettagliato organi e funzioni come era inimmaginabile ai tempi di Platone ed è possibile conoscere di una malattia un'infinità di aspetti misurabili in molti modi salvo poi definire con una sola parola, "psicosomatici", tanti mali di cui si ignora la causa.

Ma a cosa può mai servire diagnosticare una malattia come "psicosomatica", se il medico che così l'ha etichettata non va alla ricerca delle cause che l'hanno scatenata assolvendo nel contempo al suo vero e più profondo dovere che è dare conforto, sollecitudine, attenzione?

Che valore può mai avere l'osservazione ostinata che i medici fanno del corpo fisico del paziente se la dissociano dall'ascolto del suo "essere uomo" e se dimenticano il quarto punto del loro giuramento di Ippocrate, che impone di *"attenersi ai principi etici della solidarietà umana"*?

Tutto quanto sin qui detto, se il lettore lo riconduce alla sua esperienza personale (essendone stato, in qualche modo, toccato), lo predispone ad accogliere con apertura il mio pensiero che cerca di traslare queste considerazioni sulle terapie rivolte agli uomini verso gli ambiti delle terapie che riguardano le aziende in particolare e l'economia in generale.

Così come si può parlare di crisi della medicina a causa delle sue attenzioni concentrate al corpo trascurando lo spirito, per le stesse ragioni si può definire in crisi l'economia quando, al suo capezzale, accorrono terapeuti che concentrano le loro attenzioni sui sintomi del malessere anziché ricercarne le cause remote.

Così come giurano con Ippocrate i "medici dell'uomo", dovrebbero essere pronti anche i "medici dell'economia" a fare un giuramento simile "*attenendosi ai principi etici della solidarietà umana*".

Ma a quale medico ricorrere? Al "filosofo", forse!

Nulla è più pratico di una buona filosofia

Vi chiedo scusa amici lettori, imprenditori, responsabili d'azienda, pubblici amministratori, voi che avete a cuore le sorti delle nostre aziende e della nostra economia, se nel leggere "filosofia" provate un senso di fastidio considerando perso il tempo dedicato a seguirmi sino a questo punto nel timore che la filosofia poco o nulla serva allo scopo. So che vi preme trovare risposte ai tanti problemi pratici quotidiani rappresentati da vendite in calo, costi in crescita, profitti che si volatilizzano per "colpa" della Cina. Consentitemi peraltro di chiedervi di soffermarvi sul significato della parola "pratico" perché pratiche sono le risposte che cercate e che da anni vengono richieste a chi viene chiamato ad aiutare le imprese.

Per trovarle, cogliete, se è possibile, questo pensiero.

Ammettendo anche che la filosofia non serva in ambito economico, dobbiamo chiederci se tutto ciò che l'economia ha prodotto sino ad ora, senza ricorrere mai alla filosofia, sia realmente servito alla crescita dell'uomo.

Se la risposta fosse "Sì", non ci sarebbe alcun problema; basterebbe continuare ad agire così come si è agito sino ad ora! Se invece vi sfiora il sospetto che così non sia, che cioè la crescita dell'uomo sia stata perseguita soprattutto in chiave quantitativa e non anche qualitativa, cercate di chiarire a voi stessi cosa significa "crescita dell'uomo". Per aiutarvi immaginiamo che il dizionario di lingua italiana Devoto-Oli, definisca l'espressione "crescita dell'uomo" come "la manifestazione di ciò che gli fa bene sotto il profilo fisico, emozionale, spirituale".

Se allora tutto ciò che fa bene, serve, vuol dire che tutto ciò che fa bene è anche pratico. Dunque ciò che non fa bene non è pratico.

La conseguenza di questo pensiero è che il modo con cui abbiamo realizzato il nostro progresso economico è tutt'altro che pratico.

Aristotele definisce con la parola etica tutto ciò che fa bene. Dunque ciò che è etico è anche pratico.

Non dice peraltro che quello etico è anche un sentiero in salita, irto di sassi, che attraversa valli umide e pianori ventosi, lambisce

strapiombi e voragini, non offre ripari in anfratti o caverne, seppure dia senso al nostro procedere dando senso alla nostra vita.

Anche la saggezza cinese affronta con altri termini il tema dell'etica dell'agire: "Se vogliamo mangiare oggi, dobbiamo raccogliere, se vogliamo mangiare domani, dobbiamo seminare; ma se vogliamo mangiare fra dieci anni, dobbiamo conoscere, prima di tutto noi stessi ed educarci ad un diverso modo di pensare e di agire".

Così possiamo scoprire la necessità di elaborare altre forme di pensiero e di scuoterci dalla condizione in cui ci siamo adagiati sino ad ora nel sostenere un'economia che, alla prova dei fatti, si è rivelata tutt'altro che "pratica", poiché è riuscita spesso solo a riempire le case di cose ed i conti bancari di denaro senza peraltro farci scoprire il profondo senso del nostro lavoro.

Cosa possiamo fare per sviluppare una diversa economia?

Il mito di Parsifal: non c'è responsabilità senza domanda

E' il mito di Parsifal quello che dalla notte dei tempi indica la via a coloro che cercano la risposta alla domanda: "Che fare?".

Questo mito può indicare anche a noi il rimedio alla condizione di difficoltà in cui versiamo.

Un maestoso castello si erge in un lontano regno dell'antica Bretagna: Montsalvatch.

Parsifal, il principe giovane e bello, erede del valoroso re Gahmuret, quando vi giunge non immagina che in quel luogo, in cui crede d'essere capitato per caso, si realizzerà il suo destino e quello dell'intera Umanità.

Dopo aver cavalcato per un lungo giorno, sul far della sera, cerca una locanda dove trascorrere la notte; non vedendo alcuna insegna, chiede indicazioni ad un vecchio pescatore dal nobile aspetto che, intabarrato con pregiate pellicce, se ne sta tristemente seduto, con lo sguardo perso nel vuoto, in una barca lungo la riva di un lago. Parsifal non coglie quella tristezza, preoccupato com'è solo per il buio che avanza senza che egli sappia dove poter trascorrere la notte.

Il pescatore lo rassicura offrendogli ospitalità nel suo castello: lui ne è il re.

Il suo nome è Amfortas.

Al di là del ponte levatoio, che si alza al suo sopraggiungere, Parsifal è accolto da soldati e paggi come chi è da lungo tempo atteso. Ma anche di questo entusiastico benvenuto il principe bello non si accorge, preoccupato solo a togliersi la corazza.

Tutti si adoperano per aiutarlo a slacciare l'armatura, lavarlo ed anche rivestirlo con indumenti puliti. Poi lo conducono in un grande

e sfarzoso salone dove lo attendono dame e cavalieri elegantemente vestiti. Di lì a poco lo raggiunge Amfortas che, illuminato ora dalla luce di centinaia di candelabri, appare terreo e dolorante. Gli occhi dei cortigiani che affollano la sala tradiscono ansia e nel contempo speranza. Parsifal seppure intuisca che dietro ai loro sguardi si celi un mistero, non osa domandare né quale esso sia, né la causa del dolore che affligge il re.

A questa riservatezza era stato educato dal principe Gurnemanz che lo aveva accolto come un figlio, quando presso di lui aveva soggiornato dopo un lungo errare dal giorno in cui aveva lasciato nel dolore sua madre, la regina Herzeloyde, per diventare cavaliere della Tavola rotonda e mettersi al servizio dell'ormai decrepito vecchio re Artù.

Aveva sostato presso la reggia di Gurnemanz per quindici giorni, troppo pochi per comprendere gli insegnamenti di quel saggio che, prima della sua partenza, gli aveva raccomandato di non fare mai domande non immaginando però che Parsifal non avrebbe compreso che quello era un suggerimento di buona educazione che non valeva sempre ed in ogni circostanza.

Per questo mal compreso insegnamento Parsifal si guarda dal rivolgere al re domande e getta così lui ed i suoi cortigiani nello sgomento. Da anni infatti attendevano il suo arrivo nella speranza che una "certa domanda" rivolta ad Amfortas avrebbe salvato la vita del re malato e cambiato il corso delle loro esistenze.

Attraverso una grande porta d'acciaio giovani fanciulle introducono nella sala una pietra rossa e quadrata e la depongono su quattro piedistalli d'avorio. Su quella rossa tavola, posta proprio davanti al re, le fanciulle collocano una magnifica coppa intagliata nel verde smeraldo: è il Santo Graal.

Appena la coppa viene appoggiata sul cuscino di seta verde, al centro del rosso tavolo, tutti gli ospiti si avvicinano tendendo le mani verso il sacro vaso che a tutti dona cibi a profusione assecondando ogni desiderio. Anche Parsifal, superata la meraviglia, si protende verso il Graal e ne riceve in dono il cibo che ha chiesto.

Quando la cena è consumata tutti si ritirano compreso Parsifal che si avvia verso la sontuosa stanza che gli è stata preparata per la notte.

Ora che è rimasto solo, prima di addormentarsi, rivede gli eventi della sera appena trascorsa ma, seppure si sforzi di capire ciò che è accaduto, non vi riesce. Non riesce inoltre a comprendere il significato di ciò che il buffone di corte gli aveva gridato subito dopo essere entrato nel castello: "Eccolo, finalmente il bel signore. Muovi il culo, salvatore dei miei stivali. Ecco il vanaglorioso cialtrone, ecco colui che non allevierà certo le pene di nessuno".

Il mattino, dopo aver trascorso una notte travagliata, riparte verso il suo destino ma nessuno lo accompagna all'uscita. Una voce dal torrione lo apostrofa: "Via di qui tarluccho che siete, principe degli sciocchi. Vi sciupavate la bocca a domandare! E invece la sventura pesa ancora sul nostro signore; speriamo che colpisca anche voi".

E la sventura lo colpisce duramente. Per lunghi anni erra in cerca di avventure cavalleresche convinto che suo compito sia combattere le ingiustizie e sconfiggere il male. Persino il terribile e malefico mago Klingsor viene ucciso dalla sua spada ma neppure quella vittoria riesce a consolare Parsifal dal dolore che lo accompagna, quello causato dal ricordo della sua sposa, l'unico amore della sua vita, Condwiramurs da lui abbandonata anni prima senza neppure sapere che nel suo grembo già vivevano i suoi due figli.

Negli anni successivi all'incontro con Amfortas nessuna avventura si conclude senza che in Parsifal riemerge il ricordo della sua misteriosa corte e sempre ripensa al mistero che in essa si cela, senza mai riuscire neppure ad intuirlo.

Un giorno però incontra un eremita che finalmente glielo svela: "Il male di Amfortas aumenta con il crescere del bisogno suo e della sua corte di sostanza, di materia, di cibo e questo crescente bisogno toglie ogni forza. Il Graal mantiene quel re in vita ma è una misera vita la sua. Un giorno sulla base della coppa apparve un nome, quello di un cavaliere che se avesse chiesto ad Amfortas la ragione della sua malattia, l'avrebbe, grazie a questa premura, guarito. Il fatto è che arrivò alla corte del re un cavaliere che, povero egoista, mangiò, bevve e andò a dormire senza trovare in lui la forza di domandare".

Poi l'eremita prosegue: "Il destino di quel cavaliere è peggiore di quello di Amfortas poichè il Redentore che manca la sua missione è molto più sventurato del peccatore che compie il suo destino".

Le parole dell'eremita provocano in Parsifal un lancinante dolore. Cercando sollievo al rimorso gli chiede: "Che debbo fare?".

Questo il vecchio saggio gli suggerisce: "Cerca di capire perché rimaniamo muti di fronte al dolore dell'uomo e così perdiamo noi e gli altri".

Ora Parsifal sa qual è il suo destino.

Al castello di Montsalvach il re è ormai morente ma il bel principe giunge in tempo, si getta ai suoi piedi ed implora il perdono. Poi, guardando il volto livido di Amfortas e leggendo nei suoi occhi il dolore che li ha accomunati nel destino, finalmente si muove a compassione e chiede: "Che cosa vi strugge?".

Ed ecco che l'incarnato del re torna a fiorire e con lui tutta la sua reggia.

Parsifal diviene per questo il re del Graal.

La cum-passione

I miti non sono racconti fantastici di uomini ricchi di immaginazione ma espressioni della coscienza collettiva, quella che accomuna da sempre tutti coloro che cercano, che “errando, errano”. Così come Parsifal impiega un’intera vita per comprendere, attraverso innumerevoli prove, il senso della sua esistenza, nessun altro uomo è escluso da questa profonda e nel contempo dolorosa incombenza. Come è possibile capire il significato della domanda “Che cosa ti strugge?” se ogni giorno ci si rapporta agli altri credendo di essere, come Parsifal, loro giustizieri senza accorgersi invece che la grande virtù dell’incontro con l’altro non è la giustizia ma la compassione? La “cum-passione”, che non è la pietà verso mendicanti di strada o poveri del terzo mondo, è il “sentimento da nutrire insieme” a tutti coloro con i quali ogni giorno condividiamo il lavoro mentre non ci accorgiamo che mai rivolgiamo loro “domanda” alcuna.

A ben vedere il mistero del futuro della nostra economia e dunque della nostra società è racchiuso nelle poche parole “*Che cosa ti strugge?*” rivolte ad un collega, ad un dipendente, ad un cliente, ad un fornitore, alla natura, a noi stessi che ci crediamo *bei Principi e padroni del mondo*. Invece siamo “tarlucchi” che ogni giullare può deridere per la nostra incapacità di fare all’altro la giusta domanda e se non comprendiamo che possiamo diventare anche noi re del Graal solo se riusciamo a cercare la risposta mettendoci nei panni dell’altro, “compatendolo”, provando cioè lo stesso suo sentimento.

CSR Corporate Social Responsibility, Responsabilità sociale delle imprese, (N.d.r. si veda box a margine) parole vuote se non si comprende che la parola *Responsabilità* significa *saper rispondere* e che non c’è *risposta* se prima non c’è *domanda*; se non si comprende che la corte di Amfortas, il re pescatore, è l’Umanità intera e che il castello di Montsalvach è la natura che ci dona ogni bene, escluso però quello della compassione, che può essere ottenuta solo con le proprie forze. La compassione purtroppo è una virtù pressoché ignorata da chi non si sa porre nei confronti degli altri (dipendenti, clienti, fornitori, ambiente, comunità d’appartenenza, istituzioni, finanziatori, soci che siano) con lo spirito di ricerca facendo domande per trovare risposte e non credendo di aver già capito tutto, dando risposte senza preoccuparsi prima di conoscere l’altrui pensiero, l’altrui sentimento, l’altrui volontà.

I tre sottosistemi aziendali nella metafora dell’uovo di Zenone

Un altro filosofo, Zenone di Cizio, descriveva più di due millenni fa le tre manifestazioni della filosofia, la logica, la fisica e l’etica,

utilizzando la metafora dell'uovo identificava la logica con il guscio, la fisica con l'albume e l'etica con il tuorlo. Alla parte più "nobile" dell'uovo Zenone affidava il compito di esprimere la parte migliore dell'agire umano, l'etica, appunto, cioè il "bene".

Ispirandoci a Zenone credo che potremmo immaginare ogni organizzazione che operi in ambito economico come un uovo giacché come questo rappresenta un sistema unitario che si manifesta in modo triarticolato in sottosistemi: il primo dei quali, quello *tecnico*, può essere visto come il guscio, quello *strategico/economico* come l'albume e quello *sociale* come il tuorlo. Giocando con questa metafora cercherò di mettere in evidenza le peculiarità dei tre diversi sottosistemi aziendali.

Il primo, quello tecnico, è identificabile nel guscio poiché la conoscenza tecnica è all'origine dell'esistenza stessa di ogni attività imprenditoriale, ne è la sua ossatura: il saper fare è pietra di fondazione di ogni organizzazione.

Il secondo sottosistema, quello strategico è, come l'albume, l'elemento nutritivo, cioè quello che consente di far vivere l'azienda, dandole un obiettivo, la "missione", una finalità esistenziale declinata in una visione di lungo periodo. Questa metafora ci consente di comprendere che come per l'uovo la finalità dell'albume è il mantenimento in vita del tuorlo, così la strategia è finalizzata a far vivere il tuorlo dell'azienda cioè il suo terzo sottosistema, quello sociale, la sua ragione d'esistere.

Se sovrapponiamo ora l'immagine dell'uovo del filosofo di Cizio con quella del metaforico "uovo-azienda", scopriamo che il tuorlo-etica del primo coincide con il tuorlo-sociale del secondo, proprio perché la parte più nobile di ogni sistema organizzativo è quella riconducibile al suo sottosistema relazionale, al sociale, inteso in modo etico.

La metafora dell'uovo di Zenone ci induce ad un'ulteriore riflessione.

Le fasi di sviluppo degli uomini e delle organizzazioni

Le organizzazioni economiche incontrano nel loro progredire tre momenti diversi che sono riconducibili ai tre periodi che caratterizzano l'esistenza di ogni uomo. Il primo coincide con la nascita e con la fanciullezza. E' una fase esistenziale questa in cui l'entusiasmo del fondatore ci rimanda a quello di un bambino che, giocando, scopre le cose del mondo e le cui cadute provocano superficiali sbucciature alle ginocchia. Presto si rialza, la sua vitalità è al culmine, i pianti durano lo spazio di un mattino. Seppure viva con gli altri, è verso se stesso che rivolge tutte le sue attenzioni. Allo stesso modo ogni pioniere, ogni fondatore d'azienda, è tutto proteso verso la sua giovane impresa ed esprime un'ineguagliabile vitalità

che gli consente di superare con coraggio ogni genere di ostacoli, di sopportare tutte le difficoltà e di risollevarsi dopo le inevitabili cadute.

Poi, così come al sopraggiungere dell'adolescenza, tempeste emozionali e rivoluzioni psicologiche rendono difficoltoso il cammino dei giovani anche l'imprenditore, superata l'epoca del pionierismo, scopre gli altri e sperimenta le difficoltà nel rapportarsi ad essi. Se fino a poco tempo prima l'esistenza altrui non influenzava di molto il suo percorso imprenditoriale, adesso è vissuta criticamente. Spesso egli si domanda per quale ragione i rapporti con gli altri non sono così come vorrebbe. Come un adolescente egli si arrovella alternando momenti di grande gioia e di profonda sofferenza cercando di scoprire chi siano realmente coloro con i quali ha quotidiane relazioni. E' un periodo rivoluzionario questo in cui le crisi si succedono alle crisi fino a quando l'età più matura fa scoprire dell'altro non solo l'esteriore esistenza ma anche il suo profondo essere. Con la maturità infatti si scopre che per cogliere l'altro occorre "comprenderlo, cum-prenderlo" e che questo è possibile solo se si impara a vedere con i suoi occhi, ad ascoltare con le sue orecchie e a sentire con il suo cuore. Si impara il significato di empatia imparando a sentire dentro di sé i sentimenti degli altri. Quando l'impresa si arricchisce delle abilità di chi sa mettersi nei panni altrui diviene realmente adulta.

La centralità dell'uomo

In sintesi, le aziende, come gli uomini, conoscono un'epoca in cui l'entusiasmo del pioniere basta ed avanza per dare slancio alle cose. Poi scoprono le difficoltà relazionali prodotte dall'ampliamento delle loro dimensioni e dei loro confini. Le relazioni con gli altri, dirigenti, impiegati, operai che siano sono conflittuali e gli steccati si ergono fra le persone e fra le funzioni, il rigore degli organigrammi fa perdere di vista l'uomo che, in nome dell'efficienza, viene sacrificato come se fosse ingranaggio di una macchina e l'azienda un meccanismo e non invece un organismo.

Poi, nella fase della maturità le aziende riportano la persona al centro delle loro attenzioni e scoprono l'umanità nei collaboratori (che ora si tende a non chiamare più dipendenti), nei clienti (che si considerano non più solo controparti contrattuali), nei fornitori (che meritano rispetto non solo onorando le fatture), nell'ambiente (la cui salvaguardia dipende anche da noi e non solo da enti terzi), nella comunità (giacchè da essa traiamo sostegno sotto molti aspetti), nelle istituzioni (che saranno oneste nella misura in cui onesti saremo noi nel rapportarci ad esse), nei detentori del capitale e dei mezzi di produzione (senza i quali nessuna iniziativa imprenditoriale

potrebbe realizzarsi), nei finanziatori (perché sostengono le imprese dando loro fiducia), nelle generazioni future (perché ogni azione è sostenibile a condizione che non le privi di ciò di cui avranno bisogno per progredire e per dare continuità al genere umano).

Le diverse “culture” dei tre sottosistemi aziendali

Tutto ciò sin qui detto ci permette di dare al tema della Responsabilità Sociale delle imprese una corretta collocazione. Non dobbiamo infatti incorrere nell'errore di credere che questo tema, che riguarda tutte le imprese, sia marginale soprattutto in questa epoca di profondi sconvolgimenti “adolescenziali”.

C'è da chiedersi peraltro come questo tema sia emerso in modo così marcato solo ora e non anni fa.

Per cercare di dare una risposta a questa domanda occorre parlare di quali sono le diverse “culture” che sorreggono i tre sottosistemi aziendali sopra esposti.

Una prima cultura, definibile “deterministica”, è quella che affronta i problemi con un approccio di causa-effetto. E' un modello questo così logico e semplice da essere adottato purtroppo anche nella soluzione di quelle problematiche che richiederebbero invece un modello risolutivo più complesso.

In altre parole, quando le ipotesi da analizzare sono svariate, il modello culturale da mettere in campo, è di tipo probabilistico, è un approccio cioè che considera varie possibilità di risposta e non quell'unica che è valida solo per i modelli deterministici.

Quando si passa ad analizzare cioè il sottosistema economico, il sottosistema che affronta meccanismi di mercato, cicli, piani, budget, strategie di marketing, tutti finalizzati ad eventi complessi e generalmente proiettati nel tempo futuro, la cultura causale-deterministica non è più sufficiente ma va integrata con un'altra che aiuti a prendere decisioni che contemplano l'accettazione del rischio e delle incertezze.

Quando poi, alla già difficile determinazione della probabilità di verificarsi di un evento si aggiunge anche quella della desiderabilità di un effetto, si passa dal sottosistema economico a quello sociale, a quel sottosistema cioè in cui entrano in gioco altre variabili, prime fra le quali quelle strettamente connesse ai bisogni psicologici sempre presenti nei rapporti umani.

Se l'approccio logico alla soluzione dei problemi è il più corretto nel sottosistema tecnico e quello dell'accettazione del rischio è il più corretto nel sottosistema economico, per agire nel sottosistema sociale la cultura di cui c'è bisogno è quella del “sapersi immedesimare negli altri”. Abilità questa di cui non è ricca la gran

parte delle aziende impegnata com'è ad affrontare soprattutto problematiche tecniche e di mercato.

Il sottosistema sociale infatti risponde a dinamiche di sviluppo che non possono essere ricondotte negli ambiti delle conoscenze tecniche o strategiche. Per comprenderle c'è bisogno invece di una approccio umanistico di cui si sente bisogno soprattutto oggi a causa delle difficoltà che affliggono le aziende per il repentino e profondo cambiamento di gran parte degli scenari competitivi.

L'apprendimento che sostiene il cambiamento

La questione è che per far fronte a questo bisogno occorre conoscere percorsi spesso ignoti, che fanno acquisire capacità di ascolto degli altri e prima di tutto di se stessi, capacità poco sviluppate perché sino ad ora, nella gestione delle organizzazioni economiche, se n'è manifestata l'esigenza solo in misura modesta.

Se dunque gran parte delle aziende sente il bisogno di un cambiamento per acquisire una cultura non solo tecnica e strategica ma anche umanistica, c'è da chiedersi cosa impedisca la realizzazione di questo cambiamento.

La risposta va ricercata nell'ambito delle conoscenze riguardanti i processi di apprendimento, cioè in quel contesto che riguarda la pedagogia degli adulti, cioè l'andragogia; ma questo esula dalle finalità di questo scritto.

Basterà dire peraltro che solo un'elevata capacità di apprendimento congiunta alla consapevolezza del bisogno di cambiamento può condurre le aziende verso una condizione di "*meta-noia*" (mente che pensa oltre), verso quella condizione virtuosa cioè che si raggiunge quando si riesce ad uscire dalla situazione di "*para-noia*" (mente che pensa in modo dissennato) in cui ci si trova.

La cura e i medici dell'economia malata

Ancora con l'immagine dell'uovo di Zenone di Cizio è possibile concludere sottolineando come il tuorlo che richiama al tema centrale della Responsabilità Sociale delle imprese si identifichi con il forte bisogno di attenzione a quell'ambito del sistema aziendale che è il suo cuore, l'Uomo, il cui bene, la cui etica cioè, dovrebbe appunto "starci a cuore".

Ed è con il cuore che potremo curare l'economia malata: il cuore con cui le classi dirigenti, per prime, dovrebbero dare entusiasmo alle loro organizzazioni economiche fondandole non solo sul profitto, elemento di sviluppo fondamentale ma non più esclusivo, ma sull'ideale del rispetto per l'"Altro" in chiunque egli venga identificato.

I capi che riusciranno a comprendere che questo è il profondo senso della responsabilità sociale delle loro imprese saranno quei medici che sapranno curare la nostra economia malata.

Che cos'è la CSR (Responsabilità sociale delle imprese)?

E' un'iniziativa

- volontaria delle imprese per lo sviluppo sociale, la tutela dell'ambiente e il rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo,
- che va oltre le norme minime imposte dalla legislazione,
- che sviluppa il triplice concetto di *performance: economica, sociale, ambientale*,
- che attua una nuova forma di *governance*.

Cosa NON è la CSR

- Un sostituto alla legislazione ambientale e sociale vigente .
- Un'iniziativa esclusiva per grandi società/multinazionali.
- Un costo imposto alle imprese.

La CSR come vantaggio competitivo.

Le performance di un'impresa dipendono da diversi elementi di tipo intangibile:

- il valore della conoscenza,
- la capacità di innovare,
- il consenso e la fiducia dei diversi "portatori di interessi",
- la reputazione,
- la disponibilità a contribuire al benessere della collettività.

I benefici di un comportamento socialmente responsabile.

-Vi è un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza.

-Aumentano la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato.

-Si rafforza il valore della marca, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà.

-Si rafforza la reputazione dell'impresa e si riducono i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di organizzazioni terze.

-Vi è un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del profilo di rischio.

-Si entra a far parte di filiere apprezzate dal mercato per l'eticità dei comportamenti di tutte le aziende che ne fanno parte.

Le prospettive della CSR

La dimensione etica e sociale è destinata ad acquisire anche in Italia una rilevanza crescente per l'effetto di alcune recenti vicende di "irresponsabilità sociale".

Si delinea all'orizzonte una figura nuova di consumatore "critico", attento ai valori del brand e pronto a far valere il suo potere di pressione al momento dell'acquisto.

L'opportunità di costruire un vantaggio competitivo basato sulla responsabilità sociale si prospetta come un investimento sistematico per il quale è necessario sgombrare il campo da due possibili equivoci:

- responsabilità sociale non significa semplicemente beneficenza, filantropia, mecenatismo,
- non è ipotizzabile barattare azioni socialmente positive con lacune sul versante delle responsabilità primarie di un'impresa (la qualità del prodotto e del servizio, l'equità dei prezzi...).

Appaiono degni di attenzione due segnali:

- l'apprezzamento per le iniziative e i progetti che mirano al miglioramento della qualità sociale e ambientale del proprio territorio di appartenenza,
- la rilevanza positiva della "responsabilità sociale" sul versante interno ai fini di un rafforzamento del senso di coesione, di appartenenza e di lealtà verso la propria azienda da parte di tutti i collaboratori.

Uno strumento propositivo della CSR: il bilancio sociale

L'impresa deve essere "accreditata" nella società civile, alla stregua del "buon cittadino", per ottenere la fiducia delle parti ed essere accettata come partner affidabile nelle relazioni di scambio.

Il Bilancio Sociale va inteso "quale governo e rendiconto di una gestione responsabile per uno sviluppo sostenibile".

Il bilancio sociale deve:

- 1) fornire sinteticamente ed in modo chiaro dati quantitativi e qualitativi sugli interventi sociali.
- 2) essere idoneo ad essere oggetto di valutazioni.

L'azienda non può più essere letta solo in relazione alle classiche tipologie fonti-finanziamenti, costi-ricavi, poichè effettivamente non è solo questo che si genera e si produce.

Il bilancio sociale

(un nuovo di tipo di informazione, economica-finanziaria-sociale),
deve:

1. dichiarare in quali ambiti ha operato l'azienda
2. utilizzare i dati del bilancio d'esercizio ed elaborarli in modo da mettere in rilievo la distribuzione della ricchezza creata alle varie categorie di portatori di interessi (stakeholder) quali i collaboratori, i clienti, i fornitori, l'ambiente, la collettività di appartenenza, le istituzioni, i finanziatori, i portatori di capitale, le generazioni future.
3. evidenziare i risultati ottenuti, quali sono gli impegni negli esercizi futuri.