

SVILUPPO SOSTENIBILE E MANAGEMENT: ELEMENTI PER UN NUOVO PARADIGMA DI GESTIONE

PREMESSA

In questo saggio percorreremo un cammino relativamente lungo: partiremo dal concetto di Sviluppo Sostenibile, che cerca di essere la risposta ai problemi attuali a livello mondiale: la disegualanza socioeconomica, fonte di violenza e di guerre; il problema ambientale, che mette in dubbio il futuro del genere umano e che è strettamente unito ai problemi socioeconomici; e il problema dell'attività economica, che attualmente è esercitata secondo standard non sostenibili.

Dal paradigma dello Sviluppo Sostenibile passeremo poi alla necessità di una nuova ermeneutica della realtà, che deve essere vista come un sistema complesso, interdipendente e interrelazionato, aperto verso il futuro. Attualmente l'uomo non ha sviluppato gli strumenti e le abilità per affrontare questa complessità senza ridurla in modo fatale. Il paradigma dello Sviluppo Sostenibile ci pone, quindi, di fronte ad una nuova sfida: *abbiamo bisogno di una nuova cultura*. Ma lo stesso Sviluppo Sostenibile lascia aperta la domanda: in che cosa deve consistere questa nuova cultura?

La seconda parte del saggio suggerisce che la "Cultura del Dare" potrebbe essere un valido tentativo di risposta alla domanda esistenziale dello Sviluppo Sostenibile. Partendo da un approccio antropologico diverso, questa cultura rappresenta un esperimento pratico-teorico di impostazione della società, espressa anche dal paradigma dello Sviluppo Sostenibile: una società equa, fonte di felicità e realizzazione del genere umano.

I risultati costituiscono la base per l'obiettivo specifico di questo saggio: in questa cultura nuova, come dovrebbe articolarsi il management? Il progetto dell'“Economia di Comunione”, proiezione della “Cultura del Dare” nella dimensione socioeconomica della società, ci dà, in questo senso, alcune significative piste. Tenendo presente questo progetto e il contesto culturale più ampio in cui si inserisce, si possono definire cinque passi fondamentali che dovrebbero stare alla base di un nuovo management “sostenibile”. Questi cinque passi mostrano che la teoria amministrativa/manageriale tradizionale ha raggiunto i suoi limiti e che mancano ancora molti strumenti necessari per arrivare ad un nuovo paradigma di management.

1. I SEGNI: LO SVILUPPO SOSTENIBILE E LA CULTURA DEL DARE

1.1. *Sviluppo Sostenibile – esigenza di una nuova cultura*

1.1.1. Lo Sviluppo Sostenibile e il problema ambientale

È importante tener presente che il termine “Sviluppo Sostenibile” è stato coniato nel contesto ambientale. I drammatici eventi dell'inizio degli anni settanta, come la “crisi del petrolio” e le profezie pessimiste di Maedows¹ che annunciavano un imminente futuro “buio” senza energia e risorse naturali, hanno fatto crescere notevolmente la coscienza della problematica ambientale. In questo modo la discussione ha superato gli stretti circoli degli ambientalisti ed è diventata un tema dibattuto dall'intera società, fino al punto che l'ONU organizzò nel 1972 una conferenza a Stoccolma per trattare questi temi.

Il problema ambientale è stato un argomento difficile sin dall'inizio del dibattito. Dalla conferenza di Stoccolma alle confe-

¹ D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers, & W.W. Behrens, III, *The limits of growth*, New York 1972.

renze sul Cambiamento Climatico a Kyoto (12/1997) e a Buenos Aires (11/1998) si ritrova la stessa polemica tra i Paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo: «Quando si deve dare impulso allo sviluppo socioeconomico, non ci si può preoccupare dell'ambiente», concetto sintetizzato a volte nella metafora: «Il rispetto dell'ambiente è il dolce dopo il pranzo delle nazioni ricche».

Contemporaneamente i nascenti gruppi "verdi" cominciavano ad attaccare con veemenza le tradizionali nozioni di sviluppo e le pratiche vigenti nei settori produttivi, vedendo in essi i principali responsabili del deterioramento dell'ambiente. Tutto questo ha dato adito a un dibattito acceso e ancora aperto tra gli attivisti ecologici e i più importanti settori economici.

Il termine "Sviluppo Sostenibile" è stato coniato dunque in un contesto drammatico e polemico². Non c'è da sorrendersi, quindi, se anche oggi, in documenti ufficiali, si trova questo termine con un'accezione esclusivamente ambientale. Comunque sia, quest'interpretazione riduttiva non permette di cogliere la vera dimensione dell'idea di "Sviluppo Sostenibile".

1.1.2. Sviluppo Sostenibile: un concetto integrativo con enfasi sociale

La 19^a Sessione Speciale dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite (6/1997), 5 anni dopo lo storico "Vertice della Terra" di Rio de Janeiro, aveva l'obiettivo di valutare e ravvivare gli sforzi per l'attuazione dello Sviluppo Sostenibile. Le seguenti dichiarazioni dell'Assemblea sono esempi di come è cambiata la comprensione del concetto di "Sviluppo Sostenibile".

«La riduzione delle attuali disuguaglianze nella distribuzione della ricchezza e nell'accesso alle risorse, all'interno dei paesi e fra di essi, è uno dei problemi più urgenti che affronta l'umanità. (...) Di conseguenza, lo sradicamento della povertà sarà uno dei

² Il termine "Sviluppo Sostenibile" è stato ufficialmente usato per la prima volta in un documento del WWF all'inizio degli anni Ottanta, in un contesto puramente ambientale.

temi primordiali dello Sviluppo Sostenibile nei prossimi anni»³. L'Assemblea Generale, indicando misure pratiche per attuare lo Sviluppo Sostenibile, ha stabilito tre aree principali di lavoro per il periodo 1997-2002, la cui importanza primordiale e universale per lo Sviluppo Sostenibile è stata sottolineata decisamente nella settima sessione della Commissione dell'ONU per lo Sviluppo Sostenibile⁴:

- a. Sradicamento della povertà⁵.
- b. Cambio degli standard di consumo.
- c. Cambio degli standard di produzione⁶.

Si nota immediatamente che l'ONU ha una concezione di Sviluppo Sostenibile che va molto oltre la questione ambientale. Il suo approccio primario, infatti, è quello sociale e al posto di una restrittiva visione ambientale si colloca una visione ampia e integratrice:

«Siamo convinti che il raggiungimento dello Sviluppo Sostenibile esige l'integrazione delle sue componenti economiche, ambientali e sociali. Ci impegniamo nuovamente a collaborare – con

³ 19^a Sessione Speciale dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, *Programma per la continuazione dell'attuazione dell'Agenda 21*, New York, 27.6.1997, par. 27. Cf anche Conferenza di Rio 1992, *Agenda 21*, Capitolo 2 e la *Dichiarazione di Copenaghen sullo Sviluppo Sociale*, «Impegno» 2.

⁴ CSD-7, New York, 19-30 aprile 1999.

⁵ Le azioni prioritarie comprendono: (1) Migliorare l'accesso alle entrate sostenibili, alle opportunità imprenditoriali e alle risorse di produzione; (2) Permettere l'accesso universale ai servizi sociali di base; (3) Sviluppare progressivamente sistemi di previdenza sociale per sostenere coloro che non sono economicamente autosufficienti; (4) Sviluppare l'*empowerment* delle persone che vivono nella povertà e delle loro organizzazioni; (5) Prestare attenzione all'impatto sproporzionato della povertà nelle donne; (6) Lavorare con donatori interessati e destinatari per assegnare porzioni aumentate di PIL allo sradicamento della povertà; (7) Intensificare la cooperazione internazionale per lo sradicamento della povertà.

⁶ Cf. anche *Agenda 21*, capitolo 2; l'Onu assume anche definizioni e concetti come quello di "spazio ambientale" e "impronte ecologiche", così come concetti elaborati insieme al settore produttivo (ecoefficienza, fattore 4 e 10). In genere, questi concetti tendono ad essere riduttivi nel senso che non sviluppano debitamente la dimensione sociale.

spirito di solidarietà mondiale – con il fine di moltiplicare i nostri sforzi congiunti per soddisfare in modo equanime le necessità delle generazioni presenti e future»⁷.

In questo modo siamo arrivati alla chiave dell'idea di Sviluppo Sostenibile che vale la pena di spiegare nei dettagli.

1.1.3. Caratteristiche principali e dinamismo dello Sviluppo Sostenibile

Le basi fondamentali del concetto di "Sviluppo Sostenibile" sono state poste dalla *Commissione Mondiale dell'ONU per l'Ambiente e lo Sviluppo*, chiamata anche "Commissione Brundtland"⁸.

Dopo quattro anni di lavoro, la Commissione ha pubblicato una relazione eccezionale, chiamata "Il nostro futuro comune", conosciuta anche come "Relazione Brundtland". Questa relazione è diventata il punto di riferimento per tutte le attività relative al campo dello Sviluppo Sostenibile, in particolare per il "Vertice della Terra" di Rio (1992).

La Commissione ha compreso che lo Sviluppo Sostenibile richiede un ampliamento dei nostri orizzonti. Ha notato che non è sufficiente parlare isolatamente del problema ambientale, ma che si tratta di una realtà complessa e interdipendente. Inoltre la Commissione ha sottolineato che la tecnologia e la globalizzazione significano per lo sviluppo sia grandi problemi che grandi opportunità. Tutto questo ha condotto alla necessità di una visione olistica, globale e sistemica del nostro mondo, dell'umanità e del concetto di sviluppo. È necessario mettere in rilievo alcuni punti chiave della sua impostazione.

⁷ 19^a Sessione Speciale dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, *Programma*, cit., § 3.

⁸ Nel dicembre del 1983, il Segretario Generale delle Nazioni Unite, preoccupato per il deterioramento ambientale, ha chiesto all'allora Primo Ministro norvegese, Signora Gro Harlem Brundtland, di stabilire una commissione speciale e indipendente con il fine di formulare «Un'agenda globale per il cambio».

- La commissione Brundtland ha formulato la definizione di Sviluppo Sostenibile così come oggi la conosciamo:
*«Lo Sviluppo Sostenibile è uno sviluppo che soddisfa le necessità del presente senza compromettere l'abilità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità»*⁹.
Mettendo in rilievo le generazioni future, questa definizione sottolinea uno sviluppo a lungo termine.
- Il “soddisfare le necessità” costituisce ovviamente il nucleo centrale della visione che la commissione ha dello sviluppo. Afferma infatti che «è necessario dare una chiara priorità al concetto di “necessità”, in particolare delle necessità essenziali dei più poveri»¹⁰.
Questa definizione segna una svolta: la Commissione Brundtland trasferisce l’ enfasi della problematica dello Sviluppo Sostenibile dall’ambiente all’area sociale. A partire da questa definizione, non si può più associare la “sostenibilità” esclusivamente o prioritariamente ai problemi ambientali.
- Una volta fissata la priorità dell’aspetto sociale, la Commissione mette in evidenza lo stretto rapporto che lega l’aspetto economico a quello sociale e a quello ambientale: si spiega che il deterioramento di uno di questi aspetti implica necessariamente il deterioramento degli altri.

Dopo il lavoro di base, ma ancora troppo teorico, della Commissione di Brundtland, gli sforzi sono stati diretti alla metà di rendere operativo lo Sviluppo Sostenibile. Tra le numerose strategie si trovano le seguenti:

- La Commissione Brundtland ha sottolineato l’importanza della creazione di un ampio pacchetto di politiche di regolamento compresi gli incentivi economici, l’internalizzazione dei costi ambientali e sociali nei prezzi del mercato, l’analisi

⁹ WCED, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford-New York 1991¹³, p. 43.

¹⁰ *Ibid.*

di impatto ambientale e sociale e la diffusione di informazioni a livello internazionale, nazionale e regionale. Anche se a partire dalla Relazione Brundtland si è fatta tanta strada, siamo ancora all'inizio di quel cambiamento radicale che tutto questo significa.

- Il concetto di Sviluppo Sostenibile implica una vasta riflessione teorica e pragmatica. C'è bisogno, in modo particolare, di nuovi sistemi di indicatori dello sviluppo e della sostenibilità. La sfida consiste nel costruire sistemi che gestiscano in modo integrale un'enorme complessità e che non la semplifichino in modo illegittimo. È necessario studiare, anche sul piano metodologico, soprattutto l'interdipendenza di tutti i fattori. Bisogna riconoscere che per questo sono ancora molto pochi gli strumenti elaborati da scienze di base come la filosofia, la logica, la matematica.
- La definizione data da Brundtland di Sviluppo Sostenibile conduce ad un dilemma, che comincia con la domanda: «Che dobbiamo fare noi per soddisfare le necessità dei poveri del mondo?». La risposta più ragionevole è: accelerare la crescita economica per creare maggior ricchezza, la quale sarà poi ridistribuita equamente. La Relazione Brundtland richiede, quindi, una crescita economica di fattore 10. Questa strategia, però, entra in conflitto con i limiti ambientali. I teorici stimano che il semplice raddoppiamento della nostra attività economica attuale supererebbe la capacità del "sistema terra" di sostenerla¹¹. Sembra che questo dilemma abbia una sola via di uscita: cambiare gli standard di consumo e di produzione. Questo implica nuovi paradigmi tecnologici¹²,

¹¹ Cf. Herman E. Daly, *Dall'Economia di un Mondo Vuoto a quella di un Mondo Pieno*, In AA.VV., *Sviluppo Economico Sostenibile. Progressi a partire dalla Relazione Brundtland*, Bogotà 1994.

¹² Qui entrano in gioco nuove strategie come quella di "più con meno" (produrre di più con minor impatto socioambientale), "l'efficienza delle risorse", "l'analisi del ciclo di vita dei prodotti", "l'ecoefficienza", "la produzione più pulita", "la smaterializzazione" e molte altre.

ma anche un comportamento nuovo, una cultura nuova da parte dei consumatori.

Riassumendo si può affermare che il concetto di Sviluppo Sostenibile porta a un cambiamento di enormi dimensioni: richiede una cultura nuova, basata sulla questione sociale, in modo particolare sullo sradicamento della povertà a livello globale; una cultura caratterizzata da un grande rispetto per la natura, basata su nuovi paradigmi economici, tecnologici e legislativi che comprendono gli standard di produzione e di consumo. Può darsi che questa nuova cultura sia la grande sfida del prossimo secolo. Comunque bisogna riconoscere che siamo appena all'inizio del cammino per riconoscere questo cambiamento e sviluppare gli elementi necessari a questa nuova cultura.

1.2. La Cultura del Dare secondo il Movimento dei Focolari

In che consiste questa nuova cultura, postulata da progetti come quello dello Sviluppo Sostenibile ¹³, ma che non conosciamo ancora esattamente? Possiamo constatare che c'è un termine nuovissimo e inaspettato che sta diventando di moda: la "Cultura del Dare" ¹⁴. Tuttavia il contenuto di questo termine dipende dal suo contesto. Nel nostro caso adotteremo l'accezione del termine "Cultura del Dare" così come viene promossa dal Movimento dei Focolari.

Questo Movimento si basa su una visione antropologica interessante e nuova, non dedotta tanto da riflessioni teoriche quanto dallo sforzo di dare alla pratica della vita quotidiana un

¹³ Esistono infatti vari approcci che, con sfumature diverse, affrontano gli stessi fenomeni. Uno molto comune nel campo socioeconomico è quello della globalizzazione o del "villaggio globale". Il concetto di Sviluppo Sostenibile, però, esprime meglio il dinamismo e la proiezione a lungo termine di fronte ai fenomeni attuali.

¹⁴ Ci si può riferire qui ad un'ampia gamma di contributi, a partire da Erich Fromm (*Avere o essere*) fino ad affermazioni sorprendenti di Bill Gates, fondatore di Microsoft («*Io credo fermamente al collegamento tra la disciplina degli affari e l'arte del dare*»: citato in un'intervista con SEMANA, 12-19 aprile 1999, Edizione 884, Bogotá, Colombia).

contenuto spirituale. La spiritualità che vi soggiace ha una validità globale, trova cioè forme di realizzazione e concretizzazione in culture, fedi e situazioni sociali molto diverse fra loro. La sua visione antropologica è caratterizzata dal superamento del soggettivismo (con tutte le sue forme moderne come l'individualismo e il liberalismo) attraverso uno stile di vita comunitario. Secondo la visione del Movimento, la comunità e i singoli sono chiaramente distinti ma inseparabili e si rapportano armoniosamente. Nessuno dei due "viene prima" o domina l'altro. In questo modo si dispone di un modello di intersoggettivismo che forse supera gli scarsi tentativi fatti in passato per trattare questo argomento.

A questo punto ci interessa sapere se la "Cultura del Dare" del Movimento dei Focolari offre alcuni elementi che possono contribuire alla costruzione della "nuova cultura" richiesta dallo Sviluppo Sostenibile. E vediamo che è possibile cogliere subito alcuni interessanti elementi:

- Il fondamento della "Cultura del Dare" si può definire come un "paradigma interdisciplinare dell'unità". Il Movimento dei Focolari, nella sua spiritualità e prassi, costituisce un esempio vivente di come applicare questo paradigma nel campo dei rapporti interpersonali e sociali. Questo paradigma, però, costituisce anche la base metodologica per la costruzione di modelli teorici, di strategie di ricerca empirica e di schemi di applicazioni.
Parlando in modo astratto, questo "paradigma dell'unità" consiste fondamentalmente nel condurre sistemi complessi ad uno stato di sussistenza ed equilibrio, ad uno stato di "unità" del sistema stesso. Questo paradigma di unità, quindi, potrebbe dimostrarsi vitale ai fini dell'attuabilità dello Sviluppo Sostenibile in tutta la sua complessità.
- La "Cultura del Dare" promossa dal Movimento dei Focolari, non è una teoria astratta, ma fa parte di un intero sistema di valori e atteggiamenti vissuto da alcuni milioni di persone delle più varie culture e "toccabile" in modo particolare nei piccoli villaggi-modello del Movimento, chiamati "cittadelle".

- Nel contesto del Movimento dei Focolari, il termine “dare” non assume il significato di “regalare”, “fare donazioni”, nel senso di un umanesimo assistenziale, caritativo o addirittura paternalistico. Piuttosto il termine “dare” si concepisce in antitesi alla cultura vigente che si basa sull’“avere”, sul “possedere”. Mentre il “dare caritatevolmente” non fa che consolidare la cultura basata sul possedere, risultandone una eccezione, il “dare” si colloca al centro di tutti i valori e i dinamismi sociali più fondamentali. Siamo quindi di fronte ad un cambiamento paradigmatico radicale che incide in tutta la vita sociale e che possiede un enorme potenziale per la costruzione, ad esempio, del cosiddetto “capitale sociale”¹⁵ che costituisce la base dello sviluppo.
- Lo “spazio sociale” appropriato alla “Cultura del Dare” è la “comunità”, interpretata nel senso più ampio del termine. Qualsiasi comunità o organizzazione di persone può essere considerata come uno spazio sociale viabile nel quale può fiorire la “Cultura del Dare”. Questo coincide con le osservazioni di analisti sociali moderni che descrivono la società attuale come “società di organizzazioni”¹⁶. Inoltre, la “Cultura del Dare”, così come la propone il Movimento dei Focolari, può essere messa in pratica anche tra organizzazioni e determinare così il modo in cui queste si rapportano tra loro. Se ne deduce facilmente che, con un passo in più, un’intera società ne possa acquistare le caratteristiche.

1.3. *La Cultura del Dare e lo Sviluppo Sostenibile: la stessa utopia*

Sembra che la Cultura del Dare del Movimento dei Focolari e lo Sviluppo Sostenibile costituiscano, ciascuno a suo modo, un

¹⁵ Cf. l’ampia letteratura sul *Social Capital* a partire dagli studi di Putnam, Coleman e altri.

¹⁶ Peter Drucker, *La Società Postcapitalista*, Norma, Bogotá 1994, pp. 54-75.

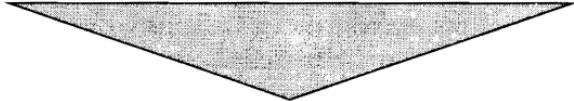
nuovo sforzo per realizzare un sogno vecchio come l'umanità. Si tratta forse del sogno più ambizioso dell'umanità: vivere in una società giusta, dove non ci sono poveri. A quanto sembra gli esseri umani hanno sempre percepito, più o meno coscientemente, che una simile società può essere il contesto migliore per la soluzione di antichi problemi come la violenza e la schiavitù e per la generazione di valori e di processi che siano la base della felicità. La storia è piena di esempi degli sforzi fatti per costruire una società di questo tipo. Basti pensare, senza mettere tra parentesi le grosse differenze tra queste proposte, alla società dell'antico Israele, alle prime comunità cristiane e, naturalmente, alle recenti utopie comuniste e socialiste.

Le analisi che abbiamo fatto finora indicano che questo sogno – più o meno cosciente – si nasconde anche dietro lo "Sviluppo Sostenibile" e la "Cultura del Dare". Lo schema seguente mostra – senza avere la pretesa di essere esauriente – come entrambi si completano in questo sforzo comune.

2. CONSEGUENZE ECONOMICHE E MANAGERIALI: L'«ECONOMIA DI COMUNIONE» E IL «MANAGEMENT SOSTENIBILE»

2.1. *Il progetto dell'«Economia di Comunione»*

Il progetto dell'«Economia di Comunione» è la proiezione della "Cultura del Dare" del Movimento dei Focolari nella dimensione economica della società. Troviamo quindi i tipici elementi cui abbiamo accennato prima: il progetto dell'«Economia di Comunione» è nato come una misura per lottare contro concrete situazioni di povertà e fin dal primo momento colloca in posizione centrale il dinamismo del "dare". Gli utili, tradizionalmente considerati come legittima proprietà dei padroni o degli azionisti, diventano – liberamente – risorse per processi ben definiti: per l'aiuto immediato ai poveri, per il risanamento del tessuto sociale a lungo termine (formazione alla "Cultura del Dare") e per il reinvestimento nell'azienda.

Dimensione	Sviluppo Sostenibile	Cultura del Dare
Lettura della realtà	<ul style="list-style-type: none"> • Visione olistica • Enfasi sulla interdipendenza e interrelazione <p>• <i>Enfasi sulla dimensione logico - sistematica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mette in evidenza la necessità urgente di nuovi strumenti scientifici 	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma interdisciplinare dell'unità <p>• <i>Enfasi sulla dimensione spirituale - storica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Possiede il potenziale per consolidare metodologicamente la costruzione di modelli teorici, strategie di ricerca empirica e modelli di applicazione.
Trattamento della dimensione tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Pensiero a lungo termine • Gli aspetti a breve termine si deducono da quelli a lungo termine 	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione intensa tra il futuro e il presente (Escatologia o Principio di Speranza)
Obiettivo del processo di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • Soddisfare le necessità (in particolare quelle dei più poveri) • Tendenza verso un "minimo realista" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Realizzazione" dell'"essere umano in comunità". Felicità. • Tendenza verso un "massimo profetico"
Dinamismi principali	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare il dinamismo interrelazionale tra economia, tessuto sociale e ambiente • Strategie "tutti vincitori" <p><i>Enfasi:</i> prevenzione e soluzione di problemi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuovo dinamismo per condurre la complessità verso l'unità • Concetto chiave di questo dinamismo: "dare" <p><i>Enfasi:</i> Il "dare" come nuovo principio epistemologico</p>
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione di uno schema teorico di riferimento • Politiche a livello internazionale, nazionale e regionale • Nuovi standard di produzione e di consumo <p><i>Enfasi:</i> ancora sull'ambiente, ma trasferendosi verso aspetti sociali e culturali</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione di una base teoretica (nei suoi inizi) • Esperienze vitali e costruzione di "villaggi modello" • Progetto "Economia di Comunione" (prospettiva pratica e teoretica) <p><i>Enfasi:</i> aspetti sociali e ontologici</p>
Antropologia	<ul style="list-style-type: none"> • Centrato sull'uomo <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finora non esiste una chiara antropologia. • Troppa enfasi sull'ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrato sull'"uomo in rapporto" <p>Nota: Una visione intersoggettiva nuova che concorda con la tendenza attuale della "società di organizzazioni".</p>
 <p><i>Società equa senza poveri</i></p>		

da. Tutto questo trova il suo spazio concreto in uno stretto collegamento con le cosiddette "cittadelle", villaggi-modello strutturati organicamente secondo la "Cultura del Dare".

Eppure il progetto dell'Economia di Comunione ha una portata che va molto oltre questa prima intuizione. Vuole essere un tentativo di "umanizzare l'economia" ¹⁷ e presentarsi come un'alternativa economica per la società attuale. La sua forza sta nel fatto che dispone, come proiezione della "Cultura del Dare" verso la dimensione economica della società, di tutta l'esperienza di questo "paradigma interdisciplinare dell'unità".

In questo modo il progetto dell'"Economia di Comunione" si colloca accanto a quelle proposte che accolgono la sfida di una visione della realtà complessa, interdipendente e interrelazionata, la cui attualità è messa in evidenza anche dal concetto di Sviluppo Sostenibile.

Approcci come quello dell'Economia di Comunione hanno senza dubbio una valenza macroeconomica. Tuttavia attualmente l'enfasi di questo progetto è posta sulla realtà imprenditoriale, nella gestione dei rapporti all'interno e all'esterno dell'azienda, sulla sua identità, nella sua funzione rispetto a tutti i fattori che intervengono. Allo stato attuale del progetto, quindi, viene in evidenza più che una "Economia" di Comunione, una "Cultura imprenditoriale/organizzazionale" di Comunione, o, come si è espressa recentemente Chiara Lubich, in una proposta di "agire economico" ¹⁸.

2.2. L'implicazione amministrativa: "Il management sostenibile"

A partire dall'impostazione della Cultura del Dare, dalla sua proiezione economica e prendendo ispirazione anche dall'approc-

¹⁷ Cf. Chiara Lubich, *Lectio doctoralis*, in occasione della Laurea honoris causa in Economia e Commercio, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, 29.1.1999.

¹⁸ Cf. la relazione tenuta a Strasburgo, pubblicata in questo numero speciale.

cio complementare dello Sviluppo Sostenibile, si possono tracciare i primi lineamenti di un modello manageriale nuovo. Questo modello non si colloca accanto ai numerosi modelli moderni di gestione, né li sostituisce. Cerca piuttosto, a un livello più generico, un filo conduttore comune che spesso manca ancora per la messa in atto e l'applicazione di teorie, modelli e strumenti moderni.

In mancanza di un termine migliore, abbiamo battezzato questo modello “Management Sostenibile”. Lo possiamo descrivere in 5 passi.

1° Passo: In che direzione andiamo?

Normalmente i modelli manageriali cominciano con la ricerca della missione e della visione dell'organizzazione. Sembra, però, che all'inizio è necessario porsi domande ancor più elementari: «Qual è il contesto globale della nostra azienda/organizzazione?». «In che direzione va la società della quale fa parte?». «Come e con che cosa può contribuire a mantenere o variare questa rotta?». Molte volte impostazioni derivate dalla “Cultura del Dare” o dallo Sviluppo Sostenibile possono chiarire questi interrogativi e le relative risposte. Così si comprende meglio l'orizzonte nel quale deve muoversi l'organizzazione o l'azienda.

2° Passo: Chi siamo?

Conviene chiedersi qual è la propria identità (ontologica) e qual è il ruolo fondamentale che l'azienda/organizzazione gioca rispetto alla società locale e globale, in particolare in funzione della meta e della “strada” che abbiamo identificato nel passo 1. Bisogna prendere coscienza del fatto che la società di oggi è una “società di organizzazioni”, una società, cioè, nella quale le organizzazioni sono i principali agenti del cambiamento e non tanto l'iniziativa individuale e/o governativa. Solo con questa autocoscienza si potrà comprendere la portata della propria attività imprenditoriale/organizzazionale.

3º Passo: Che fare?

Qui inizia la parte più tecnica del modello "Management Sostenibile". Per capire qual è il ruolo specifico dell'azienda/organizzazione, era sufficiente tradizionalmente una certa "idea aziendale iniziale": «Fabbrichiamo tale prodotto, prestiamo tale servizio, ecc.». Nel contesto della lettura relazionale della società (che sta alla base sia dell'Economia di Comunione che dello Sviluppo Sostenibile), questo non basta più. Bisogna domandarsi che cosa investono tutti i gruppi interessati alla nostra azienda e quale ritorno si aspettano da questo investimento. Tradizionalmente in questo passo sono stati considerati solo gli azionisti o i proprietari, quel gruppo interessato, cioè, che investe ricchezza e si aspetta, come ritorno, altra ricchezza. Bisogna però considerare anche i lavoratori che investono le loro abilità, la loro creatività, il loro tempo e le loro necessità e si aspettano la soddisfazione delle proprie necessità, la propria autorealizzazione, ecc. Oppure i clienti, che investono le loro necessità, i desideri e vogliono vederli soddisfatti. Bisogna anche domandarsi quali sono gli interessi di altri gruppi coinvolti: i fornitori, le autorità legali, la concorrenza, la comunità locale e globale, anche l'ambiente che "investe" le sue risorse e si "aspetta" che siano trattate in modo rispettoso. La teoria di organizzazione conosce questo approccio come quello degli "stakeholders"¹⁹. Molti vedono in questo approccio la base per il Management del futuro. L'Economia di Comunione postula infatti, con termini leggermente diversi, la stessa visione²⁰.

Il punto chiave consiste nel fatto che al centro dell'interesse non c'è più l'azienda/organizzazione, ma tutti i gruppi con i quali essa si rapporta. Si potrebbe dire che l'azienda deve per un momento "dimenticare" se stessa e mettersi nella pelle di tutti i suoi "stakeholders", di tutti i gruppi, cioè, con i quali sostiene uno scambio vitale. In questo modo l'azienda/organizzazione non de-

¹⁹ Cf. per esempio Peter B. Vaill, *Visionary Leadership*, in Allan R. Cohen, *The Portable MBA in Management*, John Wiley & Sons, New York 1993, pp. 12-37.

²⁰ Cf. Chiara Lubich, *Lectio doctoralis*, cit., p. 7.

termina se stessa, ma è determinata da "fuori", dalle aspettative (visioni) dei suoi *partner*. La somma delle aspettative, necessità, desideri, pregiudizi, ecc. degli "stakeholders" definisce la *visione* e la ragion d'essere dell'azienda, cioè la sua *missione*. In questo modo si arriva ad una svolta paradigmatica nella cultura managementiale: l'atteggiamento di *dominio*, basato sull'"io", cede il passo ad un atteggiamento di *servizio*, basato sull'"altro" ²¹.

4º Passo: Come comportarsi?

Di fronte al difficile compito di armonizzare molteplici aspettative, che a volte sembrano perfino inconciliabili, nasce la domanda: "Come raggiungere l'armonia di tanti interessi?". Riuscire in questo compito è il delicato lavoro dell'imprenditore o del manager di oggi. Qui si dimostra se è o no un leader: se è capace di sintetizzare, integrare e trasformare tutte le particolari visioni degli "stakeholders" per arrivare ad una visione *operativa* nella quale ogni "stakeholder" (gruppo interessato) può inserirsi e cooperare effettivamente. In altre parole, un leader di oggi è una persona che crea l'unità tra realtà, persone e fatti molto diversi tra loro. Il profilo del leader della prima metà del nostro secolo era quello di una persona che prendeva l'iniziativa, che prendeva la parola, che comandava, che sapeva tutto meglio, che era "un (direttore) generale". Ora c'è forse bisogno di altre qualità: non solo prendere l'iniziativa, ma crearla e facilitarla. Non solo parlare, ma anche ascoltare. Non tanto comandare, ma promuovere. Essere piuttosto come

²¹ Ovviamente in questo modo si approda ad un modello piuttosto complesso della propria organizzazione che non è di facile gestione come i modelli lineari del passato. Ci sono tuttavia indizi secondo cui proprio la mancanza di questa visione più complessa è la ragione del fallimento di molte iniziative imprenditoriali degli ultimi anni (cf. Liz Crosbie, *Strategy for Sustainable Business*, McGraw-Hill, London 1995, p. 31). La teoria dell'amministrazione classica lavora, infatti, con il metodo della "razionalità limitata", presa in prestito dalle scienze naturali: si cerca di ottimizzare un solo parametro (molte volte il guadagno), mantenendo fisse tutte le altre variabili. Questo metodo, che per tanto tempo ha riscosso grande successo, sembra insufficiente nei tempi attuali caratterizzati dall'interdipendenza esistenziale. Per il modello "sistemico" degli "stakeholders" sono necessari strumenti matematici multifunzionali.

un direttore d'orchestra, che sa che l'altro suona molto meglio di lui il violino o il corno, ma che è capace di ascoltare e di facilitare le molteplici abilità dei membri della sua orchestra a tal punto che dall'armonia tra tutti nasca una sinfonia.

Bisognerebbe scrivere molto sui possibili metodi per creare quest'unità che a volte sembra molto difficile. Qui ci concentriamo solo sulla necessità di un ampliamento dei principi che permettono di creare "unità", cioè l'equilibrio di un sistema dinamico e complesso.

Normalmente la complessità è sempre stata additata come "il problema" per cui ci si è sforzati di ridurre il più possibile la complessità, normalmente attraverso il principio *esclusivo* della gerarchizzazione. Attualmente si comprende che è possibile vedere le cose anche al rovescio: vedere, cioè, nella complessità la soluzione e domandarsi qual è il problema. In altre parole non si tratta di evitare la complessità, ma di "accoglierla" perché solo in essa è possibile trovare soluzioni profonde e nuove a problemi spesso mascherati o confusi²². In questo modo, si giunge a due principi *inclusivi* del creare l'unità. Il seguente schema rappresenta un riassunto di alcune caratteristiche di ognuno dei tre principi.

Non si può dire che uno di questi principi sia migliore degli altri. C'è una forma adeguata ad ogni momento, ad ogni situazione. Sarebbe un'illusione voler amministrare una multinazionale con il solo consenso. Sarà necessario ricorrere a modelli democratici, quindi al principio gerarchico ed esclusivo. Tuttavia il principio del feed back o quello dell'appoggio si applicano con successo in organizzazioni molto grandi, abbinati ad una decisiva politica di decentramento e *empowerment*. Un caso diverso è un'équipe di cinque o dieci persone: generalmente risulta molto improduttivo gestirla con uno stile gerarchico. Bisognerà preferire il modello circolare, a meno che non sussistano condizioni particolari.

²² Cf. Dirk Baecker, *Einfache Komplexität*, in Heinrich W. Ahlemeyer e Roswita Königswieser (ed.), *Komplexität managen*, Gabler, Frankfurt 1998.

	Gerarchico	Circolare	Feed back
Principio unificatore	Esclusione	Inclusione	Inclusione appoggiata
Processo di unificazione	Esercizio di potere, dominazione	Sinergia	“Caosmanagement” ²³
Presso di decisioni	Imposizione (dittatura) o Votazione (democrazia)	Consenso	Consenso con facilitazione
Compito	Funzioni	Processi	Processi
Regolazione	Controllo	Verificazione	Feed back promotore
Leadership	Leadership del Potere	Leadership Collettiva	Leadership del servizio
Struttura tipica	Piramide	Équipe	(Federazione di) Équipe con centro di appoggio
Metafora	Esercito	Improvvisazione (musicale)	Orchestra
Atteggiamenti principali	Parlare, dirigere, farsi capire	Parlare, ascoltare, cooperare, capire	Ascoltare, appoggiare, parlare, cooperare, capire, mettere in evidenza

5º Passo: Siamo bene avviati?

Seguendo tutto questo processo, ci si potrebbe dimenticare del punto di partenza. È necessario quindi porsi una domanda: come possiamo sapere in che direzione procediamo? Siamo ancora nella linea che abbiamo scelto nei primi tre passi?

Sia i requisiti dello Sviluppo Sostenibile che i suggerimenti della “Cultura del Dare” ci portano a rispondere a questa domanda facendo una valutazione della nostra attività imprenditoriale/organizzazionale secondo tre dimensioni: *ecologica, economica e sociale*. In ognuna di queste dimensioni bisogna dimostrare che grazie all’attività imprenditoriale/organizzazionale è stato creato o aggiunto “valore”. Bisogna provare che è stato creato valore *eco-*

²³ Cf. Peter Müri, *Chaosmanagement. Eine neue Führungsphilosophie.*, Otto Verlag, Thun 1998⁴.

onomico, e questo, secondo il modello degli *“stakeholders”* non significa solo massimizzazione del ritorno dell’investimento degli azionisti, ma anche la soddisfazione economica degli altri gruppi con interessi *“economici”*, come sono i clienti, i fornitori, i concorrenti, lo Stato, ecc.²⁴.

La creazione del valore ecologico è verificabile attraverso un eco-bilancio dell’azienda/organizzazione o attraverso l’analisi del ciclo di vita dei prodotti e dei servizi. Per questo esistono molti strumenti di aiuto: software specializzato e schemi di riferimento per sistemi di amministrazione ambientale²⁵, che oltre ad offrire una valutazione ambientale, costituiscono vantaggi competitivi per le aziende.

Per la terza dimensione, la teoria amministrativa attuale non dispone ancora di sistemi per la valutazione dell’aggiunta di un *“valore sociale”* delle attività imprenditoriali, cosa che spesso traduce la sensibilità a questa dimensione in una sorta di assistenzialismo inefficiente e a volte controproducente. Allo stesso tempo la creazione di *“valore sociale”* è diventata lo scopo di enti non governativi, e questo ha portato, ultimamente, ad alleanze interessanti fra questi due gruppi di organizzazioni. Eppure anche l’amministrazione di imprese di produzione e servizi dovrà contemplare direttamente l’aspetto sociale. Per provare l’aggiunta di *“valore sociale”* sono necessari approcci più complessi rispetto al semplice appoggio finanziario²⁶. A parte un aiuto di base a livello personale e familiare, bisogna considerare altri livelli dell’organizzazione della vita sociale e per ogni livello considerare, accanto ai valori tangibili, anche quelli intangibili. In questo modo si giunge ad un sistema di verifica per l’aggiunta di *“valore sociale”* per le attività imprenditoriali come risulta dal seguente quadro:

²⁴ Le teorie attuali della gestione per creazione di valore (economico) non considerano ancora questo difficile bilancio e lavorano generalmente con una massimizzazione lineare degli interessi degli investitori. È necessario sviluppare, in questo senso, nuovi modelli.

²⁵ ISO 14000 a livello mondiale, EMAS a livello europeo

²⁶ Come schema di riferimento possono essere utili sistemi di valutazione dello sviluppo sociale nel contesto dello Sviluppo Sostenibile, oppure approcci come il citato *“Capitale Sociale”* di Putnam, Coleman e altri.

Livello	Variabili tangibili	Variabili intangibili
Persone e famiglie	LIVELLO DI VITA <ul style="list-style-type: none"> • Necessità di base • Conoscenza e abilità • Occupazione e entrate 	CAPACITÀ PERSONALI <ul style="list-style-type: none"> • Auto-stima • Identità culturale • Creatività • Riflessione critica
Organizzazioni (ONG, org. popolari, reti, ecc.)	CAPACITÀ DI GESTIONE <ul style="list-style-type: none"> • Programmazione • Management • Uso delle risorse • Raggio d'azione e vincoli 	CULTURA ORGANIZZAZIONALE <ul style="list-style-type: none"> • Visione • Tecniche per creare "unità" • Autonomia • Solidarietà
Società (locale, regionale, internazionale)	SPAZIO CIVICO/LOCALE <ul style="list-style-type: none"> • Leggi • Politiche • Pratiche 	NORME SOCIALI <ul style="list-style-type: none"> • Valori • Atteggiamenti • Rapporti

3. CONCLUSIONE

Sarebbe il compito di un successivo articolo mostrare nei dettagli come le nuove teorie amministrative, quali la Reingegneria, il Miglioramento Continuo, la Pianificazione Strategica, il Caosmanagement, la Gestione per Valori, ecc. accolgono la sfida di un management sostenibile e cercano di contribuire con elementi molto validi. A volte, però, ciò che manca a queste teorie è un filo conduttore di fondo, alla cui costruzione vuole contribuire questo saggio.

Ci resta solo da porci due domande fondamentali:

a) in che rapporto si situa il management con la nuova cultura che viene postulata? Abbiamo parlato dell'amministrazione aziendale, ma allo stesso tempo, in modo più generico, dell'amministrazione di organizzazioni. Abbiamo confermato inoltre che la società di oggi è caratterizzata dal fatto di essere una società di

organizzazioni. L'amministrare oggi va quindi molto oltre il gestire un'azienda o un'organizzazione. Amministrare vuol dire costruire una cultura nuova. L'orizzonte del manager di oggi non si limita solo alla sua azienda, ma abbraccia tutta l'umanità;

b) la seconda domanda è forse più sorprendente: chi sono i managers di queste organizzazioni protagoniste delle nuove culture? Secondo il modello gerarchico, sarebbero quelle persone che portano giacca e pantaloni grigi e che volano in "Businessclass" in giro per il mondo. Abbiamo però detto anche che accanto al principio gerarchico, ci sono altri due principi per "amministrare" la complessità del "sistema organizzazione". Secondo questi due ultimi principi, che sono inclusivi, tutti i gruppi o le persone coinvolte in un'organizzazione, sono i suoi "managers": i dipendenti, i clienti, i fornitori, la concorrenza e anche l'ambiente sociale, soprattutto la grande maggioranza dei poveri nel mondo²⁷. Solo tutti insieme possiamo "amministrare" la nostra società e condurla verso un futuro sostenibile, verso una cultura di pace, di equità e di felicità.

HANS BURCKART
Università di Antioquia (Medellin) - Colombia

²⁷ Cf. Chiara Lubich, *Lectio doctoralis*, cit, pp. 7s.