

Laura Gherardi

LE PIÙ RECENTI TRASFORMAZIONI DEL CAPITALISMO: UN MODELLO DI SVILUPPO UMANO INTEGRALE?

SOMMARIO: INTRODUZIONE – I. LA SOSTENIBILITÀ RICONFIGURA LA CULTURA DEL CAPITALISMO – II. LA NUOVA NORMATIVITÀ – III. PRATICHE DI UNO SVILUPPO UMANO INTEGRALE – IV. PER CONCLUDERE E RIAPRIRE: SVILUPPO UMANO E REALIZZAZIONE DI SÉ

INTRODUZIONE

La letteratura economica e manageriale internazionale del dopo-crisi propone come nuovi modelli di business le imprese che valorizzano le risorse economiche, sociali e ambientali congiuntamente. Ovvero, nel lessico di tale letteratura, le imprese nel cui core business rientra la sostenibilità, intesa non più come compatibilità della produzione con l'ambiente, ma come valorizzazione del contesto in cui opera l'impresa. Contesto sociale, ecologico, umano. Si tratta di un cambiamento tanto profondo nella cultura del capitalismo – rispetto ai modelli di business incuranti delle proprie esternalità che popolavano la stessa letteratura e le pratiche nel pre-crisi – da aprirne una nuova fase di sviluppo, da alcuni definita capitalismo del valore condiviso¹.

Sul tema del valore condiviso convergono le teorie socio-economiche che sostengono la necessità di considerare dimensioni più qualitative dello sviluppo, tra cui, oltre alla già menzionata ecologia politica, il convivia-

¹ Cf M. PORTER - M.R. KRAMER, «Creating shared value», *Harvard Business Review* 89 (1/2 - 2011) 62-77.

lismo², l'economia della contribuzione³ e la generatività sociale⁴. Nelle loro specificità e diversità, esse formalizzano la possibilità di una crescita sostenibile a partire dall'idea che l'economia non sia un sistema isolato e autoreferenziale, ma un sistema aperto che continuamente scambia con altre sfere, tra cui la sfera sociale, quella politica e quella ecologica. In questo modo la produzione di valore economico e finanziario non è più da considerarsi autonoma rispetto a quel deposito di valore pluridimensionale che sono i territori, dunque dalla popolazione che abita i territori stessi. Se seguiamo queste teorie, sostenibilità sociale significa, in primo luogo, riduzione delle disuguaglianze in materia di ben-essere sia intragenerazionali che intergenerazionali; sostenibilità ambientale significa uguaglianza nello spazio e nel tempo delle possibilità di ben-essere offerte dal godimento di risorse ecologiche. Essa traduce la valorizzazione dei diversi attivi in vista della loro egualitarizzazione e trasmissione alle generazioni future. In questo quadro, una nuova prosperità attenderà le democrazie occidentali se esse sapranno favorire lo sviluppo umano.

Il paragrafo 1 si centra sulle attuali evoluzioni del piano culturale del capitalismo legate all'appropriazione del valore della sostenibilità, che solo di recente ha conosciuto un'adesione molto vasta nelle democrazie occidentali avanzate, in seno alle quali è portato avanti, da diversi decenni, da parte della critica ambientalista. Il paragrafo 2 presenta il nuovo ordine normativo emergente, come emerge dal discorso della più influente letteratura manageriale internazionale del dopo-crisi, luogo privilegiato di espressione della cultura del capitalismo. Il principio su cui si regge, per riprendere il lessico e l'architettura teorica della sociologia pragmatica⁵, la *Città della Sostenibilità*⁶ è la valorizzazione delle risorse. Come la «buona

² Cf A. CAILLÉ ET AL., *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, La Découverte, Parigi 2011; A. CAILLÉ, *Per un manifesto del convivialismo*, Pensa Multimedia, Bari 2013 (2012); CONVIVIALISTES, *Manifeste convivialiste. Déclaration d'interdépendance*, Le Bord de l'Eau éditions, Lormont 2014.

³ Cf B. STIEGLER, *Réenchanger le monde: la valeur esprit contre le populisme*, Flammarion, Parigi 2008; ID., *Pour une nouvelle critique de l'économie politique*, Galilée, Parigi 2009.

⁴ Cf C. GIACCARDI - M. MAGATTI, *Generatività di tutto il mondo unitevi! Manifesto per una società dei liberi*, Feltrinelli, Milano 2014.

⁵ Cf L. BOLTANSKI - L. THEVENOT, *De la justification*, Gallimard, Parigi 1991.

⁶ Cf M. MAGATTI - L. GHERARDI, «Sur le renouvellement du capitalisme. Vers un monde soutenable?», *Revue du Mauss* 39 (2012) 487-510.

impresa» è quella che valorizza i diversi tipi di risorse – mentre «l'impresa irresponsabile» è quella che sfrutta le ecologie in cui opera – così il grande è un facilitatore dello sviluppo congiunto delle risorse umane, sociali e ambientali, responsabile verso la società nella sua interezza e per il suo futuro. Il piccolo, al contrario, consuma le risorse senza rigenerarle, ed è dunque un mortificatore-sfruttatore-dissipatore di risorse che, nella prospettiva di lungo periodo, crea un mondo insostenibile.

Al paragrafo 3 mostrerò che la valorizzazione dei diversi tipi di risorse è già in atto nei nuovi modelli di business, oltre che di consumo, che si stanno diffondendo in particolare nelle democrazie occidentali. Essa, tenendo insieme valore economico, sociale e ambientale, traduce, a livello strutturale, un modello di sviluppo umano in cui la rigenerazione delle risorse, a scapito delle quali è avvenuta la crescita economica negli ultimi decenni, può condurre a una nuova prosperità. Nelle conclusioni, la pratica della valorizzazione delle risorse è letta come sintomo di una domanda sociale emergente che verte su una forma di realizzazione di sé diversa da quella individualizzata di lotta per il riconoscimento⁷.

I. LA SOSTENIBILITÀ RICONFIGURA LA CULTURA DEL CAPITALISMO

L'organizzazione economica delle democrazie occidentali si trova oggi a un punto di svolta. È in atto un cambiamento interno al capitalismo, la cui prima caratteristica è quella di essere un sistema dinamico, che dalla sua nascita ha conosciuto diverse fasi, ciascuna caratterizzata da una specifica organizzazione culturale e materiale. Lo sviluppo del capitalismo è sostenuto, in ogni sua fase storica, da un immaginario, da un *ethos*, da uno «spirito», definito da quell'insieme di idee, valori, simboli, norme, racchiusi nei discorsi correlati alle pratiche economiche⁸. Luc Boltanski ed Ève Chiapello⁹ hanno teorizzato che tale trasformazione si produce per incorporazione di alcuni degli elementi che le diverse forme di critica muovono, di volta in volta, a questo sistema di produzione e consumo. In altre parole, questi autori suggeriscono che l'operatore principale del mu-

⁷ Cf A. HONNETH, *La lotta per il riconoscimento*, Il Saggiatore, Milano 2012 (1992).

⁸ Cf M. WEBER, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Rizzoli, Milano 1991 (1920).

⁹ Cf L. BOLTANSKI - E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Parigi 1999.

tamento dello spirito del capitalismo¹⁰ sia la critica, da cui il capitalismo riprende quei valori che possono essere resi compatibili con le trasformazioni nel mondo della produzione in un determinato momento storico. Mettendo in produzione i valori in nome dei quali è criticato, il capitalismo si rilegittima, motiva le persone a partecipare al circuito economico, trasformando la propria cultura¹¹ e le proprie strutture.

Certo l'annessione al piano culturale del capitalismo dei valori di volta in volta rivendicati dalla società avviene, di norma, a prezzo di una reinterpretazione di tali valori funzionale al processo di accumulazione, la cui strutturazione nelle pratiche quotidiane di produzione e consumo impatta la vita di miliardi di persone, quando lavorano e consumano.

Ora, nella ricostruzione dei due autori, negli anni '70 due principali forme di critica al capitalismo erano all'opera: la critica sociale classica, che verteva sulle disuguaglianze, e la critica artista¹², che faceva leva sulla domanda di espressione di sé. Alla critica sociale si univa, sebbene con un ruolo molto marginale, una minoritaria critica ambientalista ancora agli albori nata in opposizione alla tecnicizzazione e all'industrialismo¹³. La critica sociale e la critica artista, che convergevano su alcuni punti, si sono separate quando la produzione ha iniziato a rispondere alla seconda, ignorando la prima. Fin dagli anni '90, infatti, si è assistito ad una riorganizzazione del lavoro in impresa volta a permettere maggiore autonomia. In questa direzione vanno l'impresa snella, dalle unità di lavoro autonome, e l'internazionalizzazione che caratterizzano la produzione a partire dal dopo anni '70 per diventarne capisaldi, appunto, dagli inizi degli anni '90. La letteratura manageriale di questi anni, infatti, tesse congruentemente

¹⁰ Lo spirito del capitalismo è definito qui come l'ideologia che sostiene, giustifica e motiva l'impegno delle persone alla produzione e al consumo. Il capitalismo, infatti, necessita di uno spirito per coinvolgere le persone necessarie alla produzione e al funzionamento degli affari (cf L. BOLTANSKI - E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 579-589) e per questo deve incorporare una dimensione morale. A tale scopo, esso si appropria, volgendoli a profitto, dei valori che la critica indignata gli oppone, dotandosi di nuovi punti d'appoggio morali attivabili fino all'emergere di una successiva ondata di critica - che esprimerà sensibilità culturali nuove, nuove domande sociali.

¹¹ Cf R. SENNETT, *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna 2012 (2006).

¹² Tale critica è chiamata artista per ricordarne le origini in seno alla bohème artista parigina del diciannovesimo secolo. Sulle origini della critica artista vedi E. CHIAPELLO, *Artistes versus managers*, Métailié, Parigi 1998.

¹³ Cf C. LAFAYE - L. THEVENOT, «Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature», *Revue française de sociologie* 34 (1993) 495-524.

l'elogio dell'autonomia, dell'auto-imprenditorialità e dell'adattabilità dei lavoratori che si realizzano nel proprio lavoro; non più vecchi quadri burocratici, ma manager di progetto, la cui prima caratteristica è la mobilità geografica, tra idee, progetti e contesti diversi. L'ondata di incertezza per i destini professionali di tanti e gli enormi costi che la flessibilità scarica sulla vita delle persone, anche in alto nella scala socio-professionale¹⁴ fa parte della successiva ondata di critica al capitalismo, che esplode in tutta la sua forza a seguito della crisi del 2008. La risposta della produzione alla domanda di espressione di sé avanzata dalla critica artista è consistita nell'offrire la possibilità – a pochi – di una forma individualizzata di realizzazione di sé nel lavoro e nel consumo.

La crisi iniziata nel 2008, a partire dai vincoli economici che detta, ha favorito la concezione e la rivendicazione di una diversa forma di realizzazione di sé¹⁵ legata alla possibilità di contribuzione al ben-essere di altri lontani nello spazio, oltre che nel tempo: le generazioni future.

La crisi economica, finanziaria, sociale e morale iniziata nel 2008 ha intercettato diverse forme di critica, che fanno leva sull'insostenibilità del modello di sviluppo su uno o più piani. Si tratta, per sommi capi, di una critica ambientalista alla *distruzione del pianeta*; una critica sociale agli squilibri tra paesi, in seno ai paesi e alle imprese del mondo occidentale ricondotta allo *sfruttamento* delle risorse umane e sociali; una critica soggettivista, che si esprime in particolare nell'opposizione all'*usura* psicologica delle risorse umane, a tutti i livelli della gerarchia; una critica – trasformazione di quella artista e di matrice psico-sociale – che denuncia l'incapacità della produzione di offrire una forma di realizzazione della persona in linea con la produzione di valore condiviso (paragrafo 4). Le prime tre forme di critica trovano spazio e risposta, tra altre teorie, nel paradigma socio-economico della nuova ecologia politica¹⁶. A partire

¹⁴ Cf M. MAGATTI - L. GHERARDI, *Una nuova prosperità: quattro vie per una crescita integrale*, Feltrinelli, Milano 2013.

¹⁵ Cf C. TAYLOR, *Radici dell'io. La costruzione dell'identità moderna*, Feltrinelli, Milano 1993 (1989).

¹⁶ *Nuova ecologia politica* è il nome sotto cui si riuniscono, qui, le analisi di Jean-Paul Fitoussi ed Éloi Laurent (cf J.-P. FITOUSSI - E. LAURENT, *La nuova ecologia politica*, Feltrinelli, Milano 2009 [2008]), di Joseph Stiglitz (cf J. STIGLITZ, *Il prezzo della disuguaglianza. Come la società divisa di oggi minaccia il nostro futuro*, Einaudi, Torino 2013 [2012]) e di Amartya Sen, Stiglitz e Fitoussi (cf J.-P. FITOUSSI - A. SEN, J. STIGLITZ, *Riches des nations et bien-être des individus: performances économiques et progrès so-*

dall'analisi degli effetti collaterali della crescita, tale approccio definisce un modello di sviluppo più qualitativo rispetto a quello che ha caratterizzato l'espansione degli ultimi decenni, in cui le risorse economiche, umane e sociali possano essere valorizzate congiuntamente. Un approccio allo sviluppo umano integrale, in cui il ben-essere delle persone sia letto non solo come benessere finanziario, ma anche relazionale, fisico, psicologico, contributivo. In esso rientrano anche gli sforzi recenti di costruzione di indici di misurazione del valore di risorse diverse da quelle economico-finanziarie, tra cui quelle ambientali e sociali – queste ultime intese principalmente come benessere sociale, qualità della vita e felicità. Gli autori che si richiamano a questa prospettiva sostengono l'idea di un'economia aperta, consapevole del proprio contesto ambientale, sociale e politico, e pongono al centro dell'analisi il nesso tra sviluppo, democrazia e giustizia sociale.

La risposta della produzione alle nuove condizioni storiche ed economiche, e in particolare alla nuova ondata di critica, è costituita in primo luogo in un'appropriazione del valore della sostenibilità a cui si correlano una nuova idea di impresa, di valore e di sviluppo. La vecchia concezione di sostenibilità aziendale – che verteva sull'idea di compatibilità tra produzione e sviluppo di lungo periodo, secondo quello che potremmo definire il principio del «nuocere il meno possibile» – viene ridelineata. La sostenibilità, lungi dall'essere una dichiarazione di principio che non tocca i processi dell'impresa, viene ripensata come elemento che ne ridefinisce il modello produttivo. Tra le caratteristiche del modello emergente di impresa, che chiamiamo impresa sostenibile, vi è quindi, innanzitutto, una relazione positiva e bidirezionale con il contesto, alla cui rigenerazione l'impresa contribuisce, in opposizione alla relazione degenerativa tipica

cial, Odile Jacob, Parigi [2009a]; J.-P. FITOUSSI - A. SEN - J. STIGLITZ, *Vers des nouveaux systèmes de mesures: performances économiques et progrès social*, Odile Jacob, Parigi [2009b]; J.-P. FITOUSSI - E. LAURENT, *La nuova ecologia politica*) che, insieme ad altri, hanno formato la Commissione internazionale per la misurazione della performance economica e dello sviluppo sociale, nel 2009, con il compito di proporre indicatori di benessere innovativi rispetto a quelli esclusivamente economici. Tale paradigma contribuisce a ridefinire la nozione di disuguaglianza come multidimensionale e diacronica: da un lato, la disuguaglianza di condizioni di vita tra persone si gioca su dimensioni ulteriori rispetto al reddito, dall'altro occorre considerare anche le disuguaglianze intergenerazionali, tra la generazione presente e quelle future. Per questo, servono nuovi strumenti di misura di ciò che ha valore e che, in regimi democratici, deve essere reso il più uguale possibile.

del modello precedente di sfruttamento. La cura del contesto è nell'interesse dell'impresa – spiega la letteratura economica e manageriale –, perché la qualità del contesto ne influenza la performance, così come lo sfruttamento intensivo delle risorse, portando a un loro esaurimento, influenza negativamente i risultati nel medio periodo. Per questo, l'impresa emergente tende a diventare un'impresa aperta al contesto con cui scambia, in opposizione al modello fortezza di un'impresa incurante delle proprie eventuali esternalità negative. Questo è un cambiamento profondo nella cultura del capitalismo: il passaggio dal modello del valore per gli azionisti a quello per tutti i portatori di interesse implica, sul piano temporale, il passaggio dal breve al medio-lungo termine. L'impresa sostenibile è innovativa perché capace di trasformare i vincoli in opportunità ed è trasparente – che significa in primo luogo tracciabilità del prodotto, del lavoro e del consumo «energetico» implicati nella produzione. Al paragrafo seguente descriverò questo modello utilizzando il paradigma di analisi della sociologia pragmatica.

Ora, è appena il caso di sottolineare la duplice novità, rispetto alla crisi degli anni '70, costituita dall'espansione della critica ambientalista, rispetto alle altre forme di critica, che assurge, nel dopo-crisi, a pilastro per le altre. L'idea di limiti dello sviluppo – che oggi si gioca su un terreno più complesso e che fa leva anche sui limiti qualitativi, di senso e di legame, oltre che quantitativi – è uno dei punti di partenza della critica ambientalista, dal pionieristico *Silent spring*¹⁷ a *The limits to growth*¹⁸, che ha il merito di aver messo in evidenza la *circolarità* dei processi produttivi. E cioè il processo per il quale l'output deve ricostituire gli input consumati e di cui una traduzione integrale è la *ecological economics*¹⁹. Nella critica ambientalista degli anni '70, come ricordato da Lafaye e Thévenot²⁰, con-

¹⁷ Cf R. CARSON ET AL., *Silent spring*, Houghton Mifflin Company, New York 2002 (1962).

¹⁸ Cf D.H. MEADOWS - D.L. MEADOWS - B. RANDERS, *The limits to growth*, Universe Books, New York 1972.

¹⁹ Nella prospettiva dell'*ecological economics*, l'economia (umana), la biologia e la natura sono considerate parti interrelate di un sistema olistico-planetario che non deve essere alterato dai comportamenti dissipativi di uno dei sub-sistemi che lo compongono (cf E. COMMON - E. STAGL, *Ecological economics: an introduction*, Cambridge University press, Cambridge 2005; J. MARTINEZ-ALIER, *Ecological Economics*, Basil Blackwell, Oxford 1987).

²⁰ Cf C. LAFAYE - L. THEVENOT, «Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature».

vergevano la contestazione di una logica industriale e di un potere tecnocratico accusato di ostacolare il dibattito democratico²¹. In quel contesto, tale critica si univa, sul tema dell'alienazione, alla contestazione di ritmi di produzione disumanizzanti²², del consumismo e della mercificazione di tutte le cose, che poteva tradursi in stili di vita alternativi al modo di vita proposto dal capitalismo, quando non in scelte di marginalità estrema. Ovvero, a quella critica sociale che traduceva lo sfruttamento delle risorse nel linguaggio delle disuguaglianze, della distruzione dei legami e della solidarietà, e dei diritti anche in paesi non occidentali, con i quali il nesso economico era stato reso evidente da guerre e colonizzazioni. La critica all'idea di progresso, considerata ideologia della crescita, è stata sostenuta tanto dalla consapevolezza degli effetti negativi dello sviluppo nei paesi poveri del mondo, a cui hanno fatto da correlato forme diffuse di solidarietà a distanza, quanto dalla conoscenza degli effetti collaterali della crescita in Occidente – da Chernobyl, al buco nell'ozono, all'effetto serra, al cambiamento climatico²³. L'una e l'altra hanno contribuito, certo insieme ad altri fattori – tra cui l'internazionalizzazione del capitalismo e la diffusione dei media – a legare l'azione immediata ad un divenire di più lungo termine, fino ad includere *le generazioni future* e al cambiamento radicale di scala sotteso al concetto di *sviluppo sostenibile*²⁴. Le connessioni tra azione puntuale e localizzata e il suo impatto globale, tra il gesto immediato e i suoi effetti su un lungo termine fanno da base all'approccio centrato sulle risorse e alla nozione di responsabilità dell'impresa sui tre livelli sociale, ambientale e umano, che solo in tempi recentissimi è stata estesa a tutta la catena del valore e a tutti i territori in cui opera l'impresa²⁵. Il termine *innovazione* è qui legato prioritariamente all'*investimento*

²¹ Cf D. SIMMONET, *L'écologisme*, PUF, Parigi 1979.

²² Sul legame tra autenticità e allentamento dei ritmi, e per un'attualizzazione di tale critica vedi, tra altri, C. HONORÉ, *In Praise for Slow: How a Worldwide Movement Is Challenging the Cult of Speed*, Orion, Londra 2004.

²³ Il primo tentativo di collaborazione internazionale in tema di cambiamento climatico è del 1987 (Montreal Protocol) a cui fanno seguito l'importante Earth Summit a Rio de Janeiro, nel 1992, e il Kyoto Protocol del 1997.

²⁴ Nei termini del rapporto Brundtland (WCED 1987), lo sviluppo si considera sostenibile se risponde alle esigenze di oggi senza compromettere la possibilità di soddisfare le esigenze delle generazioni future.

²⁵ Dunque a tutta la filiera, dall'estrazione delle materie prime del prodotto al riciclo degli imballaggi e a tutti i territori sui quali opera l'impresa. Tra le iniziative della Unione

nel sociale e nell'ambiente, più che alla tecnologia in sé – laddove la critica alla tecnicizzazione del pianeta è portata avanti anche in seno a parte della letteratura manageriale analizzata, come dettagliato al paragrafo seguente.

L'appropriazione, da parte del capitalismo, di alcuni dei valori in nome dei quali è stato criticato, non è scevra da ambivalenze. Le possibili contraddizioni di un capitalismo verde, umano e valorizzatore del sociale sono già evidenti nelle accuse di *greenwashing*, oggi mosse ad alcune imprese da diverse parti sociali. Ma anche nelle accuse di strumentalizzazione, laddove la pubblicizzazione della valorizzazione di una risorsa da parte di un'impresa è sospettata di avere la funzione di occultare lo sfruttamento, presente o passato, di un'altra. È, questo, il caso di conflitto tra diverse sostenibilità. In altre parole, un'impresa non dovrebbe, ad esempio, valorizzare il lavoro a scapito dell'ambiente o viceversa. La prova della sostenibilità è, infatti, la creazione di valore sul lungo periodo per tutti i portatori di interesse, come acquisizione equa di valore, nel tempo, da parte di tutte le risorse, che sottende una riflessività plurale sui nessi tra queste ultime.

II. LA NUOVA NORMATIVITÀ

I tratti della normatività emergente dalla letteratura manageriale del dopo-crisi che esprime la nuova cultura del capitalismo sono di seguito riassunti seguendo l'architettura analitica del modello delle Economie della Grandezza²⁶, di particolare utilità per sistematizzare le più recenti evoluzioni intervenute sul piano materiale e culturale del capitalismo. In tale teoria, la Città è una costruzione metafisica che risponde a un principio di grandezza – che dice chi è grande e chi è piccolo rispetto ad un determinato rapporto²⁷. Ad essa si correla un mondo comune, che estende

Europea in materia, si segnalano Euractiv 17/07/07 e la *Stratégie de Lisbonne pour la croissance de l'emploi 2010*. Cf N. CRAIG - G. LENSSEN, *Mainstreaming Corporate Responsibility*, John Wiley & Sons, Oxford 2009.

²⁶ Cf L. BOLTANSKI - L. THEVENOT, *De la justification*.

²⁷ Le Città fino ad oggi formalizzate sono otto: la Città dell'ispirazione, la Città mercantile, la Città industriale, la Città della fama, la Città Civica (cf L. BOLTANSKI - L. THEVENOT, *De la justification*), la Città per Progetti (cf L. BOLTANSKI - E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*) e la Città Sostenibile (cf M. MAGATTI - L. GHERARDI, «Sur le renouvellement du capitalisme. Vers un monde soutenable?»).

la teorizzazione al mondo delle pratiche quotidiane. Tradizionalmente, i principi organizzativi di una Città si rinvenivano analizzando uno o più testi: come l'analisi della letteratura manageriale degli anni '90 ha costituito la base della Città per Progetti²⁸, così la letteratura manageriale ed economica internazionale del dopo-crisi 2008 ha costituito la base di analisi per la formulazione della Città della Sostenibilità²⁹. Il discorso emerso dall'analisi di tale letteratura ruota attorno al principio della valorizzazione integrale delle risorse, in particolare ambientali e sociali. La letteratura analizzata critica il modello di sviluppo capitalistico pre-crisi in primo luogo di *shortermismo*³⁰ e di *creazione di valore per i soli azionisti*. La logica della produzione che ha guidato i decenni alle nostre spalle viene riletta ora come logica dello *sfruttamento* intensivo delle risorse sociali e ambientali a diniego dei *costi* che questo comporta per le *collettività*.

Nella letteratura analizzata, sono dunque condannate le organizzazioni che, secondo il modello di sviluppo del *capitalismo manageriale azionario*³¹, operano a detrimento *degli stakeholders* e, più in generale, della *società*, *decomponendo le ecologie naturali, biologiche e sociali* in cui operano. L'antieroe, nella letteratura analizzata, è l'impresa che *distrugge valore* – laddove la nozione di valore si amplia a comprendere risorse extra-finanziarie. Il piccolo qui è *l'irresponsabile*, il *free-rider dei commons*, incurante delle conseguenze della propria azione sulla collettività o, nel linguaggio dell'impresa, dei propri *impatti* o *esternalità*. Al contrario, le organizzazioni proposte come modello sono *sostenibili*: non solo *assumo-*

²⁸ Cf L. BOLTANSKI - E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*.

²⁹ A questo fine sono stati selezionati, con l'ausilio del software per la ricerca qualitativa Nvivo 8, oltre 40 articoli apparsi nella letteratura manageriale ed economica internazionale dopo il 2008, riguardanti il tema della sostenibilità. Gli articoli sono stati pubblicati su giornali economici in versione on-line - *Il Sole 24 ore*, *The Wall Street Journal*, *The Times*, *Les echos* – e su periodici economici destinati ad operatori economici di diversi settori e livelli - *Harvard Business Review*, *The Economist*, *L'impresa*, *Revue Française de Gestion*. Gli articoli sono stati tutti pubblicati tra il 30 giugno 2008 e il 1 luglio 2010 e analizzati nelle rispettive lingue originali, sono stati selezionati secondo il duplice criterio della completezza (racchiudono discorsi di altri testi) e della loro introduzione di proposte di innovazione manageriale, di governance e di modello di business. Cf M. MAGATTI - L. GHERARDI, «Sur le renouvellement du capitalisme. Vers un monde soutenable?».

³⁰ I vocaboli e le espressioni in corsivo sono mutate direttamente dalla letteratura di riferimento, in cui ricorrono con alta frequenza.

³¹ Cf L. GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2009.

no la responsabilità per le proprie esternalità, ma alla logica dello sfruttamento intensivo oppongono una logica di *rigenerazione delle risorse*. Le buone organizzazioni (grandi) valorizzano dunque le *risorse umane, sociali e ambientali* in una *prospettiva di lungo periodo*, perseguendo così uno sviluppo integrale. Questo è un primo vincolo che pesa su un mondo sostenibile. Appartenendo le risorse, di norma, a diversi territori, un secondo vincolo è che l'impatto dell'azione non sia calcolato solo nel suo risultato, ma durante le sue diverse fasi, dunque, nel linguaggio dell'impresa, in una prospettiva estesa a tutto *il ciclo di vita del prodotto* e a *tutti gli anelli della catena del valore*³². Un terzo vincolo è che non si effettui un trade-off entro una stessa risorsa, secondo un principio di *equilibrio* – è il caso, ad esempio, della crescita di produttività di un suolo tramite fertilizzanti che, sul lungo periodo, distruggono il terreno stesso.

La figura su cui poggia la Città della Sostenibilità è quella *dell'ecosistema* in equilibrio, il bene comune è la *salute degli uomini – generazioni presenti e future – legata alla salute del pianeta*³³. Così come oppone il lungo periodo al breve, la Città della Sostenibilità oppone agli indici di ricchezza tipici del periodo alle nostre spalle – tra cui, ad esempio, il PIL³⁴ – una *più ampia concezione del ben-essere*. L'allargamento dell'ecosistema di riferimento dell'impresa all'ampia *comunità degli stakeholders* si estende potenzialmente all'intero *pianeta*.

Laddove il principio superiore comune, che legittima l'ordinamento, sempre poovvisorio, delle persone in situazione (l'assunto della comune umanità e dignità è sotteso al modello) è la valorizzazione delle risorse: esempi emblematici della figura del grande, in impresa, sono il mentore, il coach, il formatore, il direttore delle risorse umane i cui sforzi sono tesi

³² In questa direzione vanno alcune tra le recenti proposte di ampliamento della nozione di *responsabilità sociale dell'impresa*, così come alcune riformulazioni della nozione di sostenibilità.

³³ Eg. «Siamo tutti stakeholders del future dei nostri figli e del nostro pianeta e lavoando insieme possiamo costruire un'economia da cui ognuno possa beneficiare dal libero mercato» («Creating Value in an economic crisis», *Harvard Business Review*, 2009, 71).

³⁴ Il PIL è criticato, tra altre ragioni, perchè non include indicatori sulla *qualità della vita*, sulla *qualità dei prodotti*, sulla loro *durata* e *compatibilità ambientale*, sulla *soddisfazione* del consumatore, sulla capacità di produrre *reddito per il futuro*, sulla partecipazione del valore con gli *stakeholders* e sull'investimento nello sviluppo dei *commons* (cf G.P. FABRIS, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano 2010).

all'*empowerment* di coloro di cui è *responsabile*³⁵. A partire dai collaboratori, che considera *persone* di cui vanno protette la *formazione* e la *qualità della vita*, oltre alla *sicurezza* e alla *salute psichica e sociale*³⁶. Così come l'organizzazione facilita lo sviluppo delle risorse *valorizzando l'unicità* delle diverse *ecologie* in cui opera, il grande sviluppa sostenibilmente i *talenti*, che *integra nella loro diversità*. Il sacrificio richiesto al grande è la rinuncia alla massimizzazione dell'utile che potrebbe derivargli, sul breve periodo, dalla pauperizzazione delle risorse.

Un mondo in cui l'operazione principale è valorizzare le risorse, nel senso di permetterne uno sviluppo duraturo e autonomo (nel caso delle persone), è popolato *fonti energetiche alternative*. Prevedibilmente, nella letteratura analizzata trovano grande spazio oggetti *eco-compatibili*, o che hanno una seconda vita perché sono *riciclati*, o facilmente *smaltibili* e, più in generale, riconducibili alla *green economy*. Ad essi si aggiungono gli oggetti che permettono contemporaneamente una valorizzazione sul piano sociale, come i *prodotti equi e solidali*, le forme di *condivisione* e, più in generale, i beni relazionali e i *commons*³⁷. Tipici dispositivi del mondo sostenibile sono, sul piano sociale, i sistemi di *integrazione* e di *aggregazione*, di *istruzione* e di *formazione*, di *counseling* e di *(ri)qualificazione*, le leggi che li abilitano e i relativi esperimenti che stanno prendendo piede in alcune aziende – dall'*insegnamento* diffuso alle Faculty interne, al *coaching* a tutti i livelli aziendali al *welfare aziendale personalizzato*, alla *co-produzione* dei servizi. Ancora, le proposte di sottoscrizione di *codici etici* per alcune professioni, tra cui quella del manager, e quelle che legano la parte variabile del salario di qualcuno all'acquisizione di competenze da parte dei collaboratori, le *leggi sulla sicurezza* che si ampliano ad includere lo *stress* dei dipendenti, dunque gli indici che misurano il *dispendio* e lo *spreco di risorse psicologiche e sociali*. Nella stessa direzione vanno le proposte di ridefinizione del lavoro volte a riconoscere un compenso economico per attività che hanno un *impatto positivo sul territorio*³⁸ e di

³⁵ In analogia con la buona organizzazione, il grande è potenzialmente responsabile verso l'intera società e il suo futuro - eg. «A new idolatry», *The Economist*, 2010.

³⁶ «Benessere organizzativo», *L'impresa*, 2009, 67.

³⁷ Cf E. OSTROM, *Governing the Commons*, Cambridge University Press, Cambridge 2009.

³⁸ Cf A. BOYLE - D. SIMMS, *The new economics: a bigger picture*, Routledge, Londra 2010.

potenziamento delle *capacitazioni* della popolazione, oltre che le proposte di nuovi strumenti di misurazione della valorizzazione³⁹.

Al paragrafo seguente evidenzierò come, da un lato, questa nuova cultura del capitalismo indichi un modello di sviluppo umano integrale, dall'altro come essa sia già ad oggi incarnata da alcune imprese. Sull'adozione del modello influiscono certamente i possibili vantaggi economici⁴⁰, le pressioni della *regolamentazione* e quelle strutturali. Tuttavia, un'importanza particolare, secondo la dinamica menzionata di trasformazione del capitalismo, è la domanda sociale di contribuzione alla creazione di valore condiviso, di cui sono emblematici i recenti i cambiamenti nei modelli di consumo intercettati dai nuovi modelli di business.

III. PRATICHE DI UNO SVILUPPO UMANO INTEGRALE

Le richieste e le pratiche sociali di valorizzazione degli elementi di contesto ridefiniscono il legame esistente tra il benessere del singolo e l'ambiente circostante – naturale, sociale, istituzionale, umano. Dal lato del consumo, in Occidente, già da diversi anni, si registra infatti la tendenza – acuitasi nel dopo-crisi – a considerare l'atto di consumo come un'azione sociale non riducibile alla sua dimensione individuale⁴¹. Sempre più preponderanti, e per quote sempre maggiori di consumatori, sono la *qualità* e la *durevolezza dei prodotti*, e il *rispetto dell'ambiente* e dei *diritti dei lavoratori* che li producono⁴².

Questo, lungi dal dover coincidere necessariamente con una rinuncia sacrificale sul piano soggettivo e con una decrescita⁴³, può aprire nuove possibilità di socialità. Si pensi, per fare un solo esempio, alle externalità positive della *sharing economy*, in forte crescita nelle democrazie occi-

³⁹ Per portare un solo esempio interno al mondo delle imprese, si pensi all'introduzione del reporting integrato, che chiede alle imprese di rendere conto dell'impiego delle risorse in un solo bilancio.

⁴⁰ L'innovazione sostenibile è vantaggiosa per le imprese innanzitutto perché ne aumenta la possibilità di *sopravvivenza* nel medio-lungo termine, può ottimizzarne i costi, migliorarne la capacità di attrarre e trattenere talenti e clienti, oltre al clima aziendale e al coinvolgimento dei dipendenti.

⁴¹ Cf J. RIFKIN, *The empathic civilisation: the Race to Global Consciousness in a World in Crisis*, Polity Press, Cambridge 2010 (2009).

⁴² Cf G.P. FABRIS, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*.

⁴³ Cf S. LATOUCHE, *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano 2007 (2006).

dentali⁴⁴. Le innovazioni che rispondono a istanze sociali e/o ambientali risultano spesso da una co-creazione di prodotti e servizi che labilizza la separazione tra produttori e fruitori. Si pensi anche alle recenti innovazioni riguardanti i beni condivisi e i beni relazionali, oltre ai beni cultural-cognitivi. Si tratta di innovazioni che fanno perno sull'idea che solo valorizzando la dimensione reazionale, contestuale e cognitiva sia oggi possibile integrare tecnica e senso, conoscenza e relazione, mobilità e localizzazione, funzioni e significati. Conoscenza e innovazione, per potersi stabilizzare e produrre valore, dipendono dall'esistenza di comunità di persone, imprese, associazioni in grado di sviluppare forme di integrazione e processi di apprendimento interattivi. In questa prospettiva, l'economia del futuro è quella che, in primis, prospera all'interno di una comunità in buona salute, rispetto alla costituzione della quale certo la politica gioca un ruolo capitale, investendo nelle persone e nelle imprese, nella ricerca e nell'integrazione sociale, nella valorizzazione della natura, nell'apertura di spazi di contribuzione⁴⁵, nell'efficienza infrastrutturale e amministrativa. Il valore contestuale si traduce così, molto concretamente, nella produzione di quei beni che migliorano la qualità del contesto nel quale, come individui e cittadini, svolgiamo le nostre attività. La tecnologia è qui posta al servizio delle possibilità di rigenerazione di valore contestuale, anche grazie ad una riappropriazione da parte delle persone delle possibilità di contribuzione offerte dalle tecnologie della comunicazione. L'innovazione stessa è valutata sulla base dei suoi possibili effetti sulle diverse ecologie che impatta.

Alcune ricerche, su diverse scale territoriali, rilevano l'applicabilità del modello indicato dalla letteratura da parte di imprese, dalle più diverse dimensioni e fasi – dallo start-up alla maturità. La ricerca di Meywe e Kirby⁴⁶ mostra tanto multinazionali quanto piccole imprese nei cinque continenti che considerano i legami tra i diversi tipi di risorse in un'ottica di lungo periodo e che per questo producono *mixed value* – il “valore mi-

⁴⁴ Vedi, tra altri, lo studio del McKinsey Global Institute dal titolo: *How the sharing economy can make its case* (2015), www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-the-sharing-economy-can-make-its-case.

⁴⁵ Cf B. STIEGLER, *Réenchanter le monde: la valeur esprit contre le populisme*; ID., *Pour une nouvelle critique de l'économie politique*.

⁴⁶ Cf C. MEYWE - J. KIRBY, *Standing on the Sun. How the explosion of capitalism abroad will change business everywhere*, Harvard Business Review Press, Boston, MA 2012.

sto”, ovvero finanziario, economico, sociale, umano, ambientale. L’idea di fondo è che la produzione di valore economico, nella fase del capitalismo che si apre, sia legata alla relazione tra i soggetti e tra questi e l’ambiente circostante, dunque alla valorizzazione delle dimensioni del contesto in cui si vive – sempre tra loro interrelate – che verranno trasmesse alle generazioni future.

Anche nel contesto italiano, alcune ricerche confermano che un’avanguardia imprenditoriale, stimata attorno al 20% delle PMI della penisola⁴⁷, sta realizzando nelle pratiche il modello di sostenibilità integrale con ottimi risultati economici. Di più, alcune tra queste organizzazioni incarnano i valori di cui la recente critica al capitalismo è stata portatrice nella loro versione integrale, non reinterpretata – il che le esime da molte delle possibili accuse di ideologia⁴⁸. Un esempio su tutti, le imprese in cui l’acquisizione di competenze da parte dei dipendenti è valorizzata nelle pratiche al punto da sostenerne, anche economicamente, gli eventuali spin-off⁴⁹. La creazione di valore condiviso da parte di imprese profit indica la nuova via che le economie mature possono percorrere per sostenere uno sviluppo umano integrale. Nel medio-lungo termine, la valorizzazione delle risorse umane, sociali e ambientali, impoverite nella fase precedente, torna a essere profittevole, sebbene non scevra da rischi⁵⁰.

IV. PER CONCLUDERE E RIAPRIRE: SVILUPPO UMANO E REALIZZAZIONE DI SÉ

La crisi del 2008 ha riproposto il tema della creazione di valore nelle economie avanzate: cosa significa creare ben-essere? Cosa significa

⁴⁷ Cf M. MAGATTI (ed.), *La nuova borghesia produttiva: un modello per il capitalismo italiano*, Guerini e Associati, Roma 2015.

⁴⁸ Si rimanda, tra altri, agli oltre cento casi raccolti nell’archivio della generatività italiana (www.generativita.it).

⁴⁹ Un esempio particolarmente forte è Loccioni, impresa marchigiana che ha sostenuto negli ultimi 5 anni quasi 80 spin-off dei dipendenti.

⁵⁰ Un rischio importante è che l’assunzione delle istanze sociali dei cittadini-consumatori da parte delle imprese diventi il cavallo di Troia per la colonizzazione del mondo civico da parte del mondo industriale. La teoria delle imprese come possibili governi della cittadinanza si concentra su come esse possano supportare o addirittura sostituire gli attori pubblici nell’amministrare fondamentali diritti e servizi, dalla tutela dei diritti umani e dell’ambiente all’erogazione di servizi fondamentali di welfare e protezione sociale.

“sviluppo” in economie mature, in condizioni demografiche di rapido invecchiamento della popolazione, di depauperamento delle risorse naturali e dei *commons*, di forte indebitamento di famiglie e governi? Le risposte a queste domande, avanzate da più voci nel dibattito accademico e pubblico internazionale, prendono le mosse dalla critica al modello di sviluppo neoliberista, che ha dominato l'epoca alle nostre spalle, laddove esso ha teso a separare la sfera economica dalle ecologie umane, sociali e ambientali.

La direttrice del passaggio attuale del capitalismo a una nuova fase e a un diverso immaginario è suggerita, oltre che dall'assunzione del valore della sostenibilità nell'assiologia capitalista – che ne esce riconfigurata come descritto –, dai modelli di business e di consumo emergenti. Questi ultimi incarnano nelle pratiche la possibilità di una transizione a un modello di sviluppo umano integrale che oppone alla logica, prevalente nel pre-crisi, di sfruttamento delle risorse, una logica di valorizzazione dei diversi tipi di risorse e al breve periodo oppone una visione di medio-lungo termine. Valorizzare le risorse umane significa considerare, a livello economico e politico, la loro formazione, capacitazione e benessere. Significa anche considerare il welfare non tanto come un costo immediato, quanto come un investimento sul medio periodo. Valorizzare le risorse sociali significa tutelare gli spazi di aggregazione, discussione, partecipazione e condivisione esistenti e incentivarne la creazione di nuovi. E significa ridurre le disuguaglianze entro uno stesso paese e tra paesi. Così come la nozione di valore, anche quella di disuguaglianza è pluridimensionale: oltre alle disuguaglianze economiche, pensiamo ad esempio a quelle di istruzione e di salute, spesso legate alle prime. Infine, valorizzare le risorse ambientali significa rigenerare gli stock di risorse naturali per trasmetterli alle generazioni future addirittura potenziati. Si è detto di come nella produzione e nel consumo la tendenza a considerare la multiformità del valore si stia diffondendo rapidamente da una nicchia di imprenditori e di consumatori ad un livello planetario, ora sotto la bandiera ora della sostenibilità, ora delle generazioni future, ora della giustizia sociale. Nell'atto di acquisto, ad esempio, rientrano oggi, oltre alle valutazioni classiche (del tipo: rapporto qualità/prezzo, efficacia del prodotto, etc.) sempre più elementi qualitativi come l'impatto ambientale e sociale del prodotto. Come leggere questo cambiamento?

Molti analisti parlano di un “nuovo tipo di consumatore” in ascesa nelle democrazie occidentali e considerano il cambiamento in termini

etico-normativi. Ovvero, sostengono che la crisi abbia sensibilizzato l'imprenditore e il consumatore a un livello etico. In queste interpretazioni imprenditori e consumatori avrebbero iniziato, nel dopo-crisi, a "sacrificarsi" o "limitarsi" in nome della salute del pianeta e dei suoi abitanti. Questa ammirevole motivazione, che certamente può valere per alcuni, secondo chi scrive difficilmente potrà avere ampia presa nell'epoca contemporanea. Soprattutto nelle attuali democrazie occidentali, in cui il relativismo dei valori, l'individualismo e la compulsione al consumo sono il minimo comune denominatore della denuncia sociale e sociologica. Più verosimilmente, tali trasformazioni possono apparire come sintomi dell'elaborazione sociale di una forma di realizzazione di sé diversa rispetto a quella individualista-consumerista. Ovvero, di un modo di trarre soddisfazione e senso molto diverso dalla competizione per il riconoscimento sociale⁵¹, l'unica forma di realizzazione sostenuta nelle retoriche e nelle pratiche tanto dalla produzione quanto del consumo negli ultimi decenni.

La realizzazione di sé è una delle motivazioni all'azione considerata tra le più potenti, a seguito della svolta soggettivista nelle scienze sociali fondata sull'emersione della soggettività in epoca moderna⁵². La sociologia e la filosofia degli ultimi decenni hanno contribuito a far emergere le derive sociali e psicologiche che possono venire dal perseguire unicamente una realizzazione competitiva: dalla diffusione senza precedenti della depressione alle ossessioni riguardanti la perfezione del proprio corpo alle personalità border-line⁵³. La più generale mancanza di legame sociale lamentata da tanti analisti delle società contemporanee può essere in gran parte attribuibile al fatto che la rinuncia a legami duraturi sia il sacrificio richiesto per accedere alla forma individualizzata di realizzazione di sé. Sappiamo che l'idea di realizzazione di sé che si diffonde in una certa società cambia a seconda delle congiunture sociali ed economiche⁵⁴ e che la crisi iniziata nel 2008 pone oggi una situazione molto diversa da quella del pre-crisi. La domanda di realizzazione di sé contestuale, che vede

⁵¹ Cf A. HONNETH, *La lotta per il riconoscimento*.

⁵² Cf C. TAYLOR, *Radici dell'io. La costruzione dell'identità moderna*.

⁵³ Cf A. EHRENBURG, *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Parigi 1991; ID., *La fatigue d'être soi: dépression et société*, Odile Jacob, Parigi 1998.

⁵⁴ Cf A. HONNETH, *Capitalismo e riconoscimento*, Firenze University Press, Firenze 2010 (2009).

attualmente le condizioni più favorevoli per la propria diffusione e che abbiamo mostrato essere già stata intercettata da importanti settori della produzione, secondo il modello di trasformazione del capitalismo indicato, ovvero: nuova domanda sociale – nuova cultura del capitalismo – nuovi modelli di business e di consumo. In altre parole, una pista interessante che sia apre a sostegno di uno sviluppo umano integrale pare essere quella che, spostando l'analisi sul piano soggettivo, suggerisce la realizzazione di sé come motivazione inedita. Sebbene essa sia ancora da esplorare in profondità, i primi risultati di un'analisi qualitativa condotta su un campione di oltre cento imprenditori italiani⁵⁵ indicano che la motivazione della valorizzazione che essi compiono, ben al di là dei limiti legali imposti, dei diversi tipi di risorse, sia l'intima soddisfazione che traggono dal proprio contributo, proprio in termini di realizzazione di sé. Non si tratta di persone generose, come diremmo generoso qualcuno che fa beneficenza, né di persone che condividono gli stessi ideali morali, ma di persone che provano soddisfazione e senso, che si realizzano, nel contribuire alla (autonoma) realizzazione altrui, direttamente e indirettamente, ovvero lavorando sui diversi contesti che la abilitano. E che su questa base riorganizzano la produzione e il consumo.

Resta però imprescindibile, nel decretare il successo di un modello di sviluppo umano integrale, una volontà politica condivisa che lo supporti. Per essere legittimata al pari della realizzazione individualizzata essa deve essere compresa, sperimentata, sostenuta anche a livello politico. Lo si può sostenere, oltre che in nome della scelta o della giustizia sociale⁵⁶, anche dalla prospettiva, più concreta, dei guadagni economici e sociali che potrebbero derivarne, laddove essa può tradursi nella produzione di valore condiviso. Tale modello di sviluppo umano, oltre a rendere la terra più vivibile, plurale e interessante, potrebbe assurgere al ruolo di grande

⁵⁵ I risultati della ricerca, di prossima pubblicazione, sono dettagliati in M. MAGATTI (ed.), *Studies in social generativity*.

⁵⁶ L'approccio delle capacità (cf A.K. SEN - M.C. NUSSBAUM [edd.], *The Quality of Life*, Oxford Clarendon Press, New York 1993; A.K. SEN, *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano 2009) pone come obiettivo dello sviluppo umano la possibilità, per le persone, di scegliere la vita che ritengono degna di essere vissuta. Ora, ciò non è propriamente possibile senza un pluralismo delle forme di realizzazione di sé sostenute alla pari, tanto sul piano culturale che dalla struttura della produzione e del consumo.

narrazione⁵⁷ in un'epoca di inedita comunanza di destino degli uomini a fronte della finitudine delle risorse naturali del pianeta.

31 luglio 2016

LAURA GHERARDI

*Facoltà di Scienze Politiche e Sociali
dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di
Milano*

⁵⁷ Cf J.F. LYOTARD, *La condizione postmoderna: rapporto sul sapere*, Feltrinelli, Milano 2002 (1979).