

Organizzazioni generative e nuove filiere del valore

La crisi del 2008 potrebbe costituire un vero punto di volta nella relazione tra economia e società. Rendendo manifesta l'insostenibilità di un modello socio-economico fondato su un'idea di crescita quale quello dell'espansione senza limiti, la crisi pare aver avviato una lunga transizione all'interno della quale è possibile emerga una riconnessione tra obiettivi economici e sociali.

Questo cultural shift interroga inevitabilmente anche il piano organizzativo e manageriale. Se è indubbio che la difficile congiuntura socio-economica costringe molte organizzazioni a ragionare in termini di pura sopravvivenza, l'ipotesi è che da questo scenario possano emergere nuovi e più adattivi modelli. Il paper intende approfondire questa linea di ricerca, enucleando i caratteri di un modello organizzativo improntato a nuove logiche produttive di valore che definiamo 'generative'. Tali forme organizzative si distinguono per l'orientamento alla generazione di multiforme valore per molteplici stakeholder, attraverso una precisa strategia di valorizzazione integrale delle risorse, che si esplicita nei termini di 'cura'. L'ipotesi è che questo format costituisca un modello teorico più sintonico alle sensibilità culturali emergenti e pienamente rispondente a una nuova idea di sviluppo fondata su una ritrovata convergenza tra sfera economica e sociale. L'articolo desidera contribuire al dibattito in essere sui modelli di business, a partire da una prospettiva teorica inedita, quella della generatività sociale e sulla base di un'analisi multi-case study condotta all'interno del progetto GeniusLoci. L'archivio della generatività italiana. I risultati della ricerca empirica confermano la plausibilità e la sostenibilità di un modello di impresa orientato alla produzione di valore contestuale e multi-stakeholder. I caratteri emergenti possono essere letti quali 'ingredienti' di un peculiare modo di essere e fare organizzazione, nel quadro di una fase storica che invita a riportare al centro il 'produrre' (seppure in modi nuovi, ovvero nella dimensione del 'generare'), invece del solo consumo. Sembrano riaprirsi dunque gli spazi per l'emergere di nuove configurazioni organizzative. Come il paper suggerisce, le organizzazioni generative – rilegando nuovamente economico e sociale, individuo e gruppo, azione e struttura, funzioni e significati – possono costituire interessanti laboratori in cui si sperimentano e prendono forma nuove pratiche produttive di 'un di più' di valore per molti.

The crisis of 2008 could represent a turning point in the relationship between economy and society. By revealing the unsustainability of a socio-economic model based on the idea of growth as limitless expansion, the crisis seems having started a new transitional phase during which a reconnection between economic and social goals may emerge. This cultural shift inevitably questions the organizational and managerial level. If there is no doubt that the difficult socio-economic situation is forcing many organizations to pursue a mere survival strategy, the assumption is that from this scenario might emerge new and more adaptive business models. This paper aims to analyze in depth this line of research by identifying the features of an organizational model based on new logics of value production that we define 'generative'. Such organizational forms stand out for their tendency to generate multifaceted value for a multitude of stakeholders through a precise strategy of valorisation that can be expressed as 'care'. The underlying hypothesis is that this theoretical model can prove to be more in tune with a new idea of growth based on a renewed convergence between economic and social sphere.

The article intends to contribute to the debate from the theoretical perspective of social generativity and on the base of a multicase-study analysis conducted within the project "GeniusLoci. The Archive of Italian Generativity". The results seem to confirm the plausibility and sustainability of this model of production oriented to the generation of contextual and multi-stakeholder value. Emerging features can be taken as 'ingredients' of a peculiar way of being and doing organization, in a time that calls for a new centrality of 'production' (albeit in new ways, t.i. as 'generation') instead of just consumption. Spaces for new organizational configurations are open. As the paper suggests generative organizations – reconnecting economic and social, individual and group, action and structure, functions and meanings – may constitute interesting laboratories where new logics and practices can be shaped.

L'autore

• **Patrizia Cappelletti**, ricercatrice presso l'ARC, centro di ricerca sui cambiamenti della contemporaneità dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Coordina il progetto nazionale "GeniusLoci. L'Archivio della generatività italiana".

Rendendo manifesta l'insostenibilità di un modello socio-economico fondato su un'idea di sviluppo quale espansione senza limiti che ha prodotto esiti drammatici sulle diverse ecologie – ambientale, umana ed economica –, la crisi del 2008 ha attivato importanti movimenti di ricerca nella direzione di una nuova relazione tra economia e società, di nuovi modelli produttivi e di consumo nonché di una nuova idea di valore. Ne è prova il vivace dibattito attorno alla necessità di riarticolare il concetto stesso di crescita (Fabris, 2010; Stiglitz, Sen e Fitoussi, 2010; Stiegler, 2011; Felber, 2012; Magatti e Gherardi, 2014; Morace, 2015). Affiorano nuove sensibilità e criteri di giudizio che segnalano l'urgenza di superare vecchi paradigmi non più sostenibili e sempre meno legittimabili in termini culturali ed etici. La crisi, nella sua drammaticità, si offre, dunque, paradossalmente, come spazio fecondo di innovazione.

Tutto ciò interroga inevitabilmente anche il piano organizzativo e manageriale. Quali modelli possono essere oggi maggiormente adattivi al cambiamento in atto? Quale valore l'impresa deve generare per continuare a esistere? Se già ben prima del 2008 non mancano le sollecitazioni per un ampliamento dell'idea di valore prodotto dall'impresa, nel quadro di una sua concezione pluralistica (Charreaux e Desbrieres, 2001) e per la valorizzazione delle sue relazioni con gli stakeholder primari (Hillman e Keim, 2001), la crisi ha indubbiamente contribuito ad accelerare la riflessione. L'analisi della letteratura organizzativa evidenzia, a questo proposito, alcuni movimenti significativi. Anzitutto, viene confermata l'inaccettabilità di modelli produttivi improntati al perseguimento di un valore solo finanziario, di breve periodo e per i soli shareholder (vedi *L'impresa irresponsabile* descritta da Gallino, 2009). Quindi, si auspica un ampliamento di prospettiva dell'agire strategico, sia rispetto agli orizzonti temporali e spaziali di riferimento – critica allo 'short-termismo' e affermazione dell'idea di sostenibilità e di valore contestuale¹ – sia alla natura del valore prodotto e alla sua distribuzione (Porter e Kramer, 2006, 2011; Cutillo e Miggiani, 2010) sia, ancora, all'empowerment delle risorse umane (Trupia, 2009). L'attenzione degli studiosi, inoltre, si è diretta alle pratiche sociali emergenti nelle sfere di consumo,

produzione e comunicazione, dove l'affermarsi di nuove sensibilità e obiettivi sociali spingono a rivedere la stessa idea di impresa e il suo ruolo sociale (Fabris, 2009, 2010; Arvidsson e Giordano, 2013). Infine, non va dimenticata una nuova centralità dell'innovazione (Kelley, 2006) e delle sue trasformazioni (FORA, 2009). Quest'ultima – non più ristretta ai soli campi tecnologico, economico e organizzativo – si afferma prodotto e processo di natura relazionale e partecipativa, economica e insieme sociale, come il successo del concetto di *social innovation* (Nicholls e Murdoch, 2012; Crescenzi, 2012; Franz, Hochgerner e Howaldt, 2012) e gli indirizzi dell'UE a sostegno di una crescita "smart, sustainable and inclusive" ampiamente testimoniano.²

Se la difficile congiuntura socio-economica costringe molte organizzazioni a ragionare in termini di pura sopravvivenza, è possibile che proprio da questo scenario dai mutati valori possano emergere nuovi modelli di business. In ambito italiano alcune ricerche di natura qualitativa confermano l'esistenza di realtà già orientate a un nuovo intraprendere (Morace, Lanzone e Lombezzi, 2010; Magatti, 2011). Si tratterebbe di organizzazioni che stanno costruendo filiere di un nuovo valore attorno a nuovi (o rinnovati) valori. Tale opzione non solo produrrebbe risultati economici positivi, ma renderebbe queste imprese 'distintive', in un tempo in cui eccellenza, riconoscibilità e originalità costituiscono il punto di tenuta sul palcoscenico globale, e ne aumenterebbe la reputazione in ragione dell'essere promotrici di un nuovo tipo di sviluppo, al contempo economico e sociale, che ben si accorda con le mutate sensibilità e priorità di sempre più ampie fasce di pubblico (e di consumatori).

L'articolo desidera contribuire al dibattito in essere sui modelli di business a partire da una prospettiva teorica inedita, quella della generatività sociale, sulla base di un'analisi multi-case study condotta all'interno del progetto *GeniusLoci. L'archivio della generatività italiana*,³ un osservatorio delle forme e delle logiche in cui si declina l'azione generativa in Italia. Inserendosi in questa linea di ricerca, il paper, mettendo a confronto le esperienze di oltre un'ottantina di realtà nei settori dell'impresa, della società civile e delle *policy* istituzionali, enuclea i caratteri di un modello organizzativo che definiamo

¹ Si veda, tra gli altri, l'articolo apparso il 12 Marzo 2009 sul Financial Times a firma di Francesco Guerrera, *A need to reconnect*, che include una breve intervista a Jeffrey Sonnenfeld della Yale School of Management il quale dichiara: "Immediate shareholder value maximization, by itself, was always too short-term in nature. It created a fleeting illusion of value creation by emphasising immediate goals over long-term strategies".

² Ad esempio la strategia *Europe 2020* e i documenti sul tema della social innovation pubblicati dalla UE o con il sostegno della stessa.

³ L'articolo riassume alcuni risultati parziali del progetto *GeniusLoci. L'Archivio della generatività italiana*, ancora in corso. La ricerca, promossa dall'Istituto Sturzo di Roma, è condotta dal centro ARC dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Si veda www.generativita.it.



‘generativo’.⁴ Tali forme organizzative si distinguono per l’orientamento alla generazione di multiforme valore per molteplici stakeholder attraverso una precisa strategia di valorizzazione integrale delle risorse che si esplicita nei termini di ‘cura’. Tali caratteri possono essere letti quali ‘ingredienti’ di un peculiare modo di essere e fare organizzazione nel quadro di una fase storica che, riconcettualizzando il tema del valore, pone al centro il ‘produrre’ – seppure in modi nuovi, ovvero nella dimensione del ‘generare’ –, invece del solo consumo. L’ipotesi è che questo format costituisca un modello particolarmente sintonico alle sensibilità culturali emergenti e pienamente rispondente a una nuova idea di sviluppo fondata su una ritrovata convergenza tra sfera economica e sociale, nel quadro di una concezione relazionale dell’impresa.

Ci troveremo all’interno di un passaggio storico che richiama le oscillazioni descritte da Albert Hirschman (1982) quale alternanza tra “felicità pubblica” e “felicità privata”. Se nella fase precedente ha prevalso un orientamento al consumo individualizzato e materiale, è forse oggi possibile intravedere nei movimenti in atto un nuovo interesse verso il “mettere al mondo”. Non si tratterebbe, quindi, di eliminare il consumo, bensì di riequilibrarlo grazie a una nuova spinta produttiva, innovativa, cooperativa e contributiva, orientata alla creazione di valore multidimensionale e multi-stakeholder. Se sembrano riaprirsi gli spazi per nuove configurazioni organizzative e stili strategici capaci di riarticolare nuovamente ambiti e sfere separati dalla spinta di un capitalismo tecno-nichilista (Magatti, 2009, 2012) e generare una nuova prosperità (Magatti e Gherardi, 2014), esistono imprese che stanno già coniugando strategicamente obiettivi economici e progresso sociale? Cosa esse hanno da suggerire per l’elaborazione di modelli di business post-crisi? Sono questi gli interrogativi che hanno guidato la ricerca e ai quali l’articolo desidera incominciare a rispondere.

Cos’è la generatività?

La prospettiva interpretativa e analitica qui adottata è quella offerta dal concetto di generatività formulato negli anni Cinquanta dallo psicologo Erik Erikson (1987, 1995). Erikson descrive l’esistenza umana come sequenza di fasi successive, le quali cadenzano la pro-

gressiva maturazione di un individuo che, da oggetto di cure, ne diventa a sua volta elargitore. La generatività coincide con la maturità responsabile: l’uomo e la donna adulti sono chiamati a scegliere tra generatività e stagnazione; tra il mettere al mondo e prendersi cura di quanto generato – in un’ottica di partecipazione creativa e produttiva alla ricreazione del mondo –, da una parte, e l’auto-assorbimento, la chiusura al reale e alle sue istanze, la sterilità, dall’altra. È questo il momento in cui al soggetto, dopo la fase adolescenziale, è richiesto un decentramento da sé e la disponibilità a contribuire all’allestimento di condizioni più favorevoli al perpetuarsi migliorativo della vita delle persone, della società e delle istituzioni, presenti e future (McAdams e De St. Aubin, 1998; De St. Aubin, McAdams e Kim, 2004).

In letteratura, il concetto di generatività è stato sviluppato tra gli altri anche da Gergen (1978), il quale intende la “capacità generativa” nei termini di sfida agli assunti culturali. Ciò significherebbe riconsiderare quanto dato per scontato, fornendo nuove prospettive all’azione sociale. Schon (1979) interpreta la generatività come un *frame* che influenza potentemente il modo in cui noi vediamo le cose, da cui deriverebbe un diverso modo di affrontare i problemi. Nell’*Organization Development* (Bushe, 2013) la generatività emerge quando un gruppo di persone scopre, crea e/o si presenta con un’immagine che gli consente di percepire in modo diverso il proprio lavoro o organizzazione.

Nonostante le diversità di questi approcci, tutti evidenziano il potenziale innovativo della generatività a partire dalla disponibilità di “generare immagini” in grado di influenzare ciò che le persone pensano e le azioni che esse intraprendono, da cui potranno derivare nuovi ordini normativi (Bushe, 2013). La forte valenza trasformativa della generatività non può non avere impatti sociali: l’azione generativa reinterpreta gli immaginari per l’azione, ampliando le possibilità di agire per i singoli e la collettività; incide sulla realtà immettendovi una novità; costruisce e rinsalda relazioni e alleanze.

Nella prospettiva qui assunta si propone il concetto di generatività sociale⁵ per intendere il libero apporto, personale e/o collettivo, di natura migliorativa e contributiva, che introduce una novità (sia nel senso di custodia sia in quello di innovazione) a favore del contesto in cui

⁴ Il termine ‘generative organizations’ viene utilizzato già nel 2002 da William J. Schwarz. Più recentemente il termine ha subito interessanti riproposizioni, segno di un evidente interesse alla dinamica generativa in ambito organizzativo. Qui la locuzione vuole indicare organizzazioni capaci di generare multiforme valore per molteplici stakeholder grazie all’adozione di precise logiche e pattern di azione sintetizzati in queste pagine.

⁵ Kotre (1999) distingue tra *biological, parental, technical e cultural generativity*; mentre Snarey (1993) introduce il concetto di *societal generativity*, descritta come quella generatività che “principally involves caring for other younger adults: serving as a mentor, providing leadership, and generally contributing to the strength and continuity of subsequent generations”.



Una scena del film “Mad Max: Fury Road” (2015) di George Miller, ambientato in un futuro distopico dove una serie di catastrofi su scala globale ha causato il crollo della civiltà umana

essa si inserisce. Tale contributo tende ad autonomizzarsi per divenire realtà a sua volta potenzialmente generativa (es. la nascita di un’organizzazione). Ciò significa pensare la generatività anzitutto come intrapresa di carattere produttivo, transitivo e contributivo, dall’apertura intertemporale, dal potere espressivo e formativo, dalla cifra deponente e non prevaricante che porta alla generazione di un valore sostenibile, multiforme e dai molteplici beneficiari (Magatti e Giaccardi, 2014).

L’applicazione della prospettiva generativa a soggettività complesse, come le organizzazioni e le istituzioni e perfino alla società nel suo insieme, risulta particolarmente fecondo. Anche in questo caso è possibile abbracciare posture maggiormente orientate al consumo, o, viceversa, partecipare alla produzione di valore condiviso. Le conseguenze saranno evidentemente molto diverse per l’organizzazione, per le persone che la animano e per l’intero contesto.

Optare per la prospettiva generativa significherà, su un fronte, conservare, elevare e trasmettere quanto del passato si reputa meritevole di essere custodito e offerto alla nuova generazione; dall’altro, rispondere in modo inedito a domande ancora insoddisfatte o persino non ancora formulate (McAdams e Logan, 2004). È nell’intreccio di questa dinamica che è possibile intravedere la

continua ritessitura del sociale e delle generazioni, ma anche, a livello organizzativo, una nuova interessante riarticolazione attorno alla quale far ruotare con successo l’intera strategia gestionale, produttiva, comunicativa.

La metodologia adottata

La ricerca ha riguardato un’ottantina di organizzazioni, soprattutto imprese, selezionate in quanto all’analisi desk mostravano, indipendentemente dal settore, un livello dimensionale, una collocazione geografica e un modello organizzativo orientati alla produzione di valore non soltanto finanziario. L’iter metodologico ha previsto per ogni case-study (Stake, 1995) due diverse visite sul campo. La prima è stata dedicata alla raccolta di un’intervista (Sclavi, 2002) all’imprenditore/CEO. Ogni intervista, della durata variabile di circa tre ore, ha inteso sondare: le origini dell’esperienza e i suoi sviluppi; la visione dell’impresa e i suoi ‘valori’; il valore prodotto (prodotti, servizi, processi, innovazioni, alleanze); le relazioni interne (risorse umane) e contestuali (con il territorio); i significati attribuiti al fare impresa e al ruolo imprenditoriale; il rapporto con il tempo e le sfide future. Ottenuta conferma dell’ipotesi di generatività dall’analisi qualitativa dei contenuti dell’intervista (Krippendorff, 2004) e definito un canovaccio narrativo



focalizzato sulle declinazioni specifiche di generatività emergenti dal caso, si è proceduto alla seconda visita sul campo, interamente dedicata alla realizzazione di una narrazione audiovisuale (Faccioli e Losacco, 2010). Ogni trailer, dopo l'approvazione dell'imprenditore, è stato pubblicato sul sito www.generativita.it. Le informazioni sono state riorganizzate attraverso un processo di *labelling* (Strauss e Corbin, 1990; Tarozzi, 2012). Tale modello di ricerca ha consentito di combinare elementi teorici offerti dalla letteratura e dati raccolti sul campo (*grounded theory*). L'analisi sinottica dei materiali (livello *multiple-case studies*) ha consentito di pervenire a *cross-case conclusion* (Yin, 2009).

I caratteri delle organizzazioni generative

Il fine dell'impresa: la generazione di valore economico e sociale

Le realtà prese in esame sembrano essere accomunate da una medesima attitudine: la capacità di coniugare in modo efficace e produttivo obiettivi economici e sociali. Non si tratterebbe di perseguire, 'prima' il 'profitto', massimizzandolo, e 'poi' contribuire in qualche misura e forma a finalità di natura sociale. Piuttosto, il raggiungimento del profitto è orientato e parametrato così da generare, nel suo stesso prodursi, valore sociale. Parliamo, dunque, di un'unica e integrata strategia, da cui si genera valore composito. Il fine dell'organizzazione non coinciderebbe più con la creazione di valore per gli azionisti nel brevissimo termine e senza considerazione alcuna per le externalità negative riversate nell'ambiente (naturale e sociale), bensì con la generazione di un valore multidimensionale, dentro una visione 'relazionale' dell'impresa. Un supposto dilemma tra profitto e sostenibilità, successo e solidarietà si rileva dunque inconsistente, poiché questi obiettivi sono interpretati in modo integrativo e non oppositivo. Ciò si realizza grazie alla presenza di 'valori' che bilanciano, mitigandoli, i driver di efficienza ed efficacia. Tali coordinate etiche, bussola e metro dell'organizzazione, la cui disattesa produce la perdita di orientamento, identità e valore dell'impresa stessa, consentono di ottenere un'eccedenza: un risultato che è economico e, al contempo, sociale. Così, mentre si genera valore, si riaffermano e rigenerano valori. Si tratta di riferimenti distillati nel tempo e ricevuti in eredità che, tuttavia, continuano a corrispondere appieno, seppure in forme nuove, alle domande dell'uomo contemporaneo. Essi diventano vero e proprio metodo e cesellano, raffinandolo, l'agire organizzativo e la sua capacità d'innovazione, consentendo all'impresa di proporsi come avanguardia (Magatti, 2011, 2015).

La cultura organizzativa: quality-driven organization

L'osservazione delle esperienze raccolte porta a evidenziare alcuni driver della cui riproduzione l'imprenditore si fa garante, modellando la cultura organizzativa (Schein, 1985). Bellezza, qualità e sostenibilità ricorrono quasi inscindibilmente nelle interviste raccolte. Il loro perseguimento diventa ricerca di una perfezione non formale, che riguarda anzitutto prodotti e/o servizi capaci di coniugare funzionalità avanzata, etica ed estetica. Ciò si traduce anche nell'allestimento di luoghi e processi di lavoro che incarnano tali coordinate: l'attenzione al bello e al piacevole, al comfort e alla salubrità ambientale. Si costruiscono filiere produttive improntate alla sostenibilità energetica, ma non di meno alla cura della dignità del lavoratore e delle sue esigenze di vita. È la 'bellezza' che spinge alcuni degli intervistati a restare in Italia a motivo della cultura, dell'arte, del gusto che li circondano e ispirano nell'affrontare le sfide del mercato globale. La bellezza diventa ricerca e innovazione, in una tensione incessante e quasi ossessiva verso la perfezione.

Il criterio della 'qualità' porta alla produzione di prodotti che hanno il carattere della durabilità e salubrità e a processi *tailor made*, anch'essi a elevata personalizzazione, per rispondere a mercati sempre più attenti ed esigenti. Questo 'fare bene le cose' – che connota il cosiddetto *Made in Italy* e che diventa stile, cultura, *habitus* distintivo – si trasforma in vantaggio competitivo. La centralità della qualità consente di poter parlare di queste realtà nei termini di *quality driven organization*.

È attorno alla qualità – di persone, prodotti, processi, mezzi e fini – che l'organizzazione si modella, producendo inevitabilmente una 'differenza' che le consente – grazie al 'di più di valore' incorporato nei prodotti – di affrancarsi da una competizione sul prezzo; per misurarsi, piuttosto, con una ben più stimolante e generativa spinta all'innovazione. Tale ricerca – che diventa quasi una postura esistenziale di persone e organizzazioni – presuppone una visione olistica dell'azione imprenditoriale, dove risorse materiali e immateriali, l'apporto del lavoro interno ed esterno all'impresa, il contributo del territorio interagiscono e si influenzano vicendevolmente. Emerge dunque una precisa strategia finalizzata alla costruzione di una filiera della qualità che diventa 'filiera del valore': una filiera dalle legature che sono rinsaldate dal fine-valore, ma anche dalla condivisione di un sistema coerente di valori. Se ciò richiede incessante mo-



Lo scioglimento dei ghiacci artici

nitoraggio e investimento da parte dell'organizzazione, è questa la sola possibilità di produrre autentica innovazione sociale.⁶

La ricerca della 'sostenibilità' si coniuga a livello sia ambientale sia sociale. L'uso accorto di materie prime e risorse energetiche e l'investimento nell'efficienza degli impianti si combinano con una attenzione sociale che si traduce in pratiche organizzative improntate alla 'cura' – dall'attenzione ai bisogni specifici dei collaboratori fino alla creazione di forme di welfare aziendale –, in forme di restituzione alla comunità locale o, ancora, in trasferimenti a favore di aree o popolazioni più svantaggiate.

L'opzione della qualità conduce per mano alla passione, che è anzitutto passione per il prodotto, poiché esso rac-

conta e continuerà a raccontare del produttore. Nell'attività produttiva la libertà creativa del soggetto si dispiega come 'escorporazione' di una parte del sé (che si attualizza in un prodotto o servizio). In questo senso, la generatività rilancia con forza il tema del lavoro e della sua qualità, come elemento nodale attorno a cui ripensare l'impresa e le sue strategie. Nella prospettiva generativa, il lavoro diventa *locus* di una nuova ri-articolazione tra 'realizzazione di altro' – dove l'attenzione è rivolta al risultato collettivo – e 'realizzazione di sé' – il realizzare pienamente se stessi attraverso il lavoro, dove l'accento è posto sulla soddisfazione e motivazione del singolo. La generatività, dunque, libera la passione rimettendola 'al lavoro'. La spinta è auto-espressiva, ma mai autoreferenziale, e disancorata dalla dimensione produttiva e

⁶ Non si tratta, in effetti, di sola innovazione tecnologica e neppure di solo business, bensì dell'introduzione di novità che intendono modificare pratiche sociali (ad esempio, il consumo di prodotti ecosostenibili o di servizi a elevata relazionalità) e lo fanno a partire da una socializzazione dell'innovazione stessa.



generativa di valore per molti. La tensione è verso un agire altamente personalizzato, modellato dallo specifico genio del produttore, che remunera, in quel fare e attraverso il suo risultato, lavoratore e impresa. Mentre si producono prodotti ‘buoni’, l’organizzazione generativa finisce, al proprio interno, per produrre anche “lavoratori felici” (Sennett, 2010) e contribuisce, all’esterno, a “ridefinire le categorie dell’innovazione e del consumo” (Micelli, 2011), lavoro e crescita. È grazie a questa nuova alleanza di passioni attorno ai beni comuni ‘lavoro’ e ‘prodotto’ che è possibile ricomporre centro tecnico e centro estetico, e questi ultimi con la vita. La ricerca della qualità si rivela ben più di una strategia aziendale: essa diventa espressione di una nuova antropologia.

Mobilizzare, connettere, integrare, valorizzare, cooperare, contribuire: la strategia delle organizzazioni generative

Dalle esperienze raccolte emerge un modello strategico sostanzialmente comune, di natura connettiva, integrativa, cooperativa e contributiva orientata alla produzione di valore condiviso attraverso un processo di mobilitazione e valorizzazione integrale (Butera, 2009): di persone, risorse, capitali, idee, materie e, persino, scarti.

Guidate da un pensiero connettivo che vede oltre l’esistente e che si nutre di curiosità, fiducia, disponibilità al dialogo e alla collaborazione, le forme generative si connotano per la capacità di intercettare e mobilitare energie diffuse e costruire sempre nuove relazioni e legami per allestire le già richiamate filiere del valore.⁷ Tali logiche, applicate in ambito organizzativo, producono un habitat particolarmente favorevole alla partecipazione e all’innovazione. Quelle generative sono organizzazioni ‘porose’, disponibili costantemente a interloquire con altro da sé. Il che significa disponibilità ad aprirsi, ascoltare, apprendere, rinnovarsi, rimodellandosi continuamente a partire dalle sollecitazioni ricevute dalla realtà. Esse mostrano altresì un’elevata capacità d’inclusione e di integrazione. Nelle imprese generative la differenza viene interpretata come opportunità di crescita per l’organizzazione: l’incremento della eterogeneità corrisponde a un innalzamento delle possibilità di produrre innovazione.

Se la cooperazione dovrebbe costituire la cifra distintiva di ogni organizzazione, nelle forme generative essa diventa opzione consapevolmente ricercata. Cooperare è senza dubbio un’azione funzionale al raggiungimento

efficace ed efficiente dei fini organizzativi, ma vi è anche dell’altro di cui le organizzazioni generative risultano pienamente consapevoli: la possibilità di generare un’eccedenza in termini di legami, fiducia, senso. Favorendo un approccio cooperativo, l’organizzazione si garantisce la rigenerazione di un’appartenenza comune, che a sua volta va a remunerare i singoli e a irrobustire l’organizzazione stessa.

Ciò che costituisce il carattere distintivo di questo tipo di organizzazioni è però la capacità di ‘valorizzazione’. Valorizzare significa liberare il capitale inespresso dell’altro e moltiplicarlo attraverso l’allestimento delle condizioni più favorevoli per la sua espressione e realizzazione. Parliamo di valorizzazione integrale, poiché questo processo va a investire collaboratori, stakeholder, territorio, risorse e ambiente. Contrariamente all’estrazione di valore, i risultati della valorizzazione sono l’accresciuto valore di persone e cose in sé, e l’accresciuto valore di quanto persone e cose possono, da lì in avanti, a loro volta generare.

Altra cifra non meno significativa di questo modello è la logica della contribuzione/restituzione. Si contribuisce in virtù del riconoscimento dell’esistenza di un debito verso una storia e un territorio nei cui confronti si esprimono loyalty profonde. Tratto caratterizzante di questo tipo di organizzazioni è il rapporto di mutuo arricchimento che esse sono capaci di instaurare con il territorio. Quest’ultimo costituisce l’humus fecondo dal quale l’impresa si alimenta e all’interno del quale prospera. Il territorio diventa il depositario di una storia e di una memoria, ancoraggio identitario e interlocutore privilegiato. La contribuzione è la risposta responsabile alla domanda “di chi è il valore prodotto?”.

Le coordinate dell’azione: tempi intergenerazionali, panorami globali

È evidente, da quanto finora descritto, che le organizzazioni generative tendono a muoversi lungo precise coordinate spazio-temporali, dove la capacità di far dialogare più dimensioni porta ad ampliare i pattern dell’azione. Quella generativa è una temporalità distesa, inter-generazionale, che si oppone alla sola contingenza quale tempo appiattito, che a sua volta annichilisce pensiero e azione. A livello organizzativo essere portatori di un tale orizzonte significa orientarsi al lungo periodo: le esperienze raccolte mostrano coraggiosi investimenti dai ritorni non scontati nel campo della formazione dei

⁷ Porter (2011) propone l’immagine di “catena del valore”; Norman e Ramirez (1995), invece, l’idea di “costellazioni di valore”. In questo articolo si preferisce l’icona della ‘filiera’, che rimanda all’idea di un oggetto integrato, dall’elevata interconnessione tra le parti, ognuna delle quali contribuisce con uno specifico apporto.



La via Baltica (agosto 1989): due milioni di persone, mano nella mano, per 600 km a unire Riga, Vilnius e Tallin, per gridare al mondo il desiderio d'indipendenza dei paesi baltici dall'URSS.

propri collaboratori, nello sviluppo di prodotti e progetti altamente innovativi, nella costruzione di reti e alleanze. La relazione che le imprese generative intrattengono con lo spazio assume due coniugazioni: il vivace scambio con il territorio di appartenenza e un'attenzione planetaria che consente di sfuggire a ogni deriva localistica. Esse si contraddistinguono per l'abilità di intravedere nella 'dote' una 'dotazione', nell'eredità ricevuta un talento da valorizzare e trasformare in opportunità di sviluppo per il futuro. La valorizzazione delle peculiarità locali si traduce in un'operazione 'resistenziale' ai processi di banalizzazione e di depauperizzazione dei luoghi. L'organizzazione dialoga con questi ultimi, in un rapporto osmotico: l'impresa incorpora competenze e talento; si avvale di capitali locali e infrastrutture, e restituisce lavoro e innovazione, reti e conoscenza. Queste relazioni contestuali risultano altamente vantaggiose nel quadro di un mercato globale competitivo, dove a contare sarà principalmente l'innovatività, più che la produttività. Si apre infatti lo spazio per l'affermazione di quella tipologia di beni e servizi che "contengono maggiori dosi di artigianalità, di servizio personalizzato,

di collegamento con fonti di peculiarità storico-culturale e paesaggistica" (Becattini, 2009). In questo senso è possibile attribuire alle organizzazioni generative la definizione di 'neo-artigiane'. Di fatto, esse costituiscono interessanti "spazi per l'accoppiamento fra le domande di genuina differenziazione e personalizzazione e le forze produttive sviluppate intorno a una nuova valorizzazione della creatività pratica e dell'atteggiamento di servizio individualizzato", dove tale capacità risulta sempre meno concentrata nella tradizionale icona della fabbrica, per essere distribuita nei mille alveoli in cui si concepisce e matura il saper fare, dalle scuole ai luoghi dell'arte e della cultura, dalle famiglie agli spazi della cura. Nel quadro di una competizione sempre più globale, il successo di un territorio dipenderà dall'abilità delle aree stesse di "affermarsi per le loro specializzazioni", ma al contempo di "integrarsi nelle reti di relazione economiche e sociali più ampie, per la possibilità di attrarre risorse, competenze e professionalità necessarie al proprio sviluppo" (Marini, 2012). Ciò che si ricerca sono alleanze e sintonie attorno alla generazione di valore (economico e sociale) e di valori,⁸ dove l'azione (e

⁸ Questo orientamento consente di affrontare diversamente il tema dell'organizzazione produttiva globale. Se appare esclusa la scelta della delocalizzazione (di fatto contraria a quel radicamento territoriale che pare connotare le organizzazioni generative) sono invece contemplate forme di multi-localizzazione, ovvero di costruzione di filiere produttive distribuite in più paesi e continenti.



la responsabilità che ne deriva) diventa planetaria, in un processo che finisce per essere, in qualche misura, anche redistributivo del valore prodotto. Ciò avviene senza depauperare il locale, bensì rafforzandolo grazie all’inserimento dell’impresa in nuovi panorami di relazione, che possono produrre importanti ritorni al territorio. È qui possibile intravedere significativi rimandi all’idea di cittadinanza dell’impresa (Altman e Vidaver-Cohen, 2000; Matt e Crane, 2003).⁹ La capacità di riarticolare una diversa temporalità e spazialità diventa segno di una nuova fase evolutiva: dopo un capitalismo ipercinetico è forse possibile identificare alcuni segnali del passaggio a un capitalismo responsabile (Marini, 2012). Se si accoglie l’idea di cultura come un’interpunzione tra stimolo e risposta, la logica generativa, rinegoziando lo spazio-tempo dell’accelerazione consumistica, potrebbe ridare avvio a una nuova stagione.

tonizzazione consente all’organizzazione di attendere sia ai criteri di efficacia e di efficienza sia a quelli di sostenibilità ed equità.¹⁰ La sapiente combinazione di queste coordinate garantirebbe successo economico e, insieme, legittimazione sociale.

È evidente che le organizzazioni generative siano portatrici di una peculiare idea di crescita. Lo sviluppo non coincide con un imperativo di natura solo economica e/o strutturale da perseguirsi senza riguardo ad altro o altri. Se nelle organizzazioni analizzate la centralità della profittabilità economica è indubbia, pena la morte dell’organizzazione, essa non coincide però con il suo eccesso. Ciò che muove l’impresa non è la massimizzazione del profitto, ma la creazione di valore per molti (le interviste confermano come prioritaria la preoccupazione di dare continuità all’impresa ovvero la generazione di lavoro). Ciò che si desidera generare è qualcosa di

	Valore prodotto	Orizzonte temporale	Natura delle relazioni contestuali	Stakeholder di riferimento
Impresa irresponsabile	Finanziario	Breve	Estrattive	Shareholder
Impresa generativa	Multidimensionale, economico, sociale, relazionale, culturale, istituzionale	Medio/lungo	Contributive	Multi-stakeholder (collaboratori, clienti, fornitori, comunità locale, istituzioni, future generazioni)

Impresa irresponsabile e impresa generativa a confronto

Una certa idea di crescita

Entriamo ora nella sfera della vision e della mission organizzative. È questa la dimensione del ‘senso’ che è insieme ‘direzione’ e ‘significato’ e che tende qui a coincidere con obiettivi di mantenimento e/o miglioramento del mondo (custodia e innovazione). Ciò si traduce anzitutto nella capacità di soddisfare in modo creativo e produttivo i bisogni emergenti dal reale, grazie alla peculiare attitudine delle organizzazioni generative a stare con i piedi per terra. Questo attaccamento alla vita, che è comprensione dei suoi limiti, indirizza proficuamente la strategia organizzativa e diventa motore di sempre nuova progettualità e innovazione. Tale capacità di sin-

cui andare fieri: un valore frutto di impegno e passione, prodotto onestamente, trasparente, sostenibile, in grado di apportare benessere all’imprenditore e all’impresa, ai suoi collaboratori e al territorio. La crescita organizzativa deve potersi accompagnare a una crescita contestuale. Non è sufficiente produrre ‘di più’, occorre produrre ‘meglio’. Le opzioni circa la redistribuzione degli utili aziendali costituiscono un ottimo indicatore di questa idea di sviluppo,¹¹ così come il fatto che l’attenzione alla qualità di prodotti e processi sia finalizzata non a incrementare i profitti per i soli azionisti o proprietari, ma alla generazione di valore lungo tutta la filiera.

Dunque, la finalità di un’impresa è di crescere, ma non

⁹ La prospettiva della *corporate citizenship* illumina le relazioni di interdipendenza tra l’impresa e gli altri soggetti del territorio in cui la prima si innesta.

¹⁰ Come ricordano Phills, Deiglmeier e Dale (2008), l’innovazione sociale è “a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals”, pagg. 34-42.

¹¹ Ne è un esempio la pratica di assoluta coerenza e altrettanto significativo rigore dell’impresa Cucinelli: “Questi profitti dividerli in quattro parti: una parte importante all’azienda, della quale io mi sento custode e non proprietario; una parte a me, personale, ma vivo in un paese e non ho particolari necessità; una parte importante ai ragazzi che lavorano nell’azienda sotto forma di stipendi migliori, perché possano avere una vita leggermente migliore; e una parte importantissima, circa il 20%, dei profitti da destinare per abbellire l’umanità, che vuol dire la costruzione di un teatro, il restauro di una chiesa, la costruzione di un ospedale e magari aiutare qualcuno che ha necessità. Questo è l’obiettivo di base di questa impresa”. Si veda l’intervista a Brunello Cucinelli sul sito www.generativita.it.

da soli. Diversamente non è possibile parlare di crescita e forse neppure d'impresa. Opportuna è, a questo riguardo, l'osservazione di Bruni (2014) circa la necessità di distinguere tra imprenditore e speculatore, tra chi vede nell'impresa uno strumento per la massimizzazione del profitto (che viene spesso direzionato altrove, all'accumulazione e/o alla rendita) e chi invece mira al profitto come prodotto di un impegno condiviso e pertanto da ripartirsi tra molti. Ed è lungo questa faglia – invece che su quella tradizionalmente esacerbata tra capitale e lavoro – che emergerebbe la vera frattura del capitalismo.

con altri e il mondo, il cui benessere (e successo) deriva dalla qualità e vitalità di questo rapporto.

Non secondariamente, la cura introduce il tema della 'maturità' di questi soggetti e delle loro relazioni. Viene qui richiamata la necessità del passaggio da una postura consumistica ed estrattiva di valore a una generativa, ossia produttiva e contributiva. Così come la maturità degli individui comporta la capacità di restituire una cura prima solo recepita, così le relazioni organizzative non possono restare unilaterali, pena la perdita di valore dell'impresa stessa nel lungo termine, ma evolvere verso pattern di mutuo arricchimento, tendenzialmente verso

Natura dell'impresa	Relazionale e contributiva	Soggetto relazionale e contributivo
Fine dell'impresa	Produzione di valore contestuale e multi-stakeholder	Valore economico e sociale
Cultura organizzativa	Quality-driven organization	Qualità, bellezza, sostenibilità, passione
Strategia	Mobilizzazione, orientamento e valorizzazione integrale	Strategia connettiva, integrativa, cooperativa e contributiva
Temporalità e spazialità	Tempo inter-generazionale Relazioni spaziali globali	Radicamento al passato, apertura al futuro, relazioni contestuali di reciprocità
Vision e mission	Crescita integrale	Generare valore e rigenerare valori
Principio organizzatore	Cura	Personalizzazione ed espressione, realizzazione contestuale

Caratteri dell'impresa generativa

Il principio ordinatore: la cura. Organizzazioni a elevata personalizzazione

Da questi brevi tratti sembra emergere una configurazione organizzativa specifica, la cui cifra principale è l'essere informate al principio cardine della generatività, quello della cura. Secondo Erikson, la cura è la virtù emergente dalla positiva risoluzione del dilemma tra generatività e stagnazione. La cura è, dunque, la prova più evidente dell'adesione positiva alla riproduzione della vita da parte di individui, organizzazioni e istituzioni.

La cura rilancia il tema del limite, ovvero dell'interdipendenza: degli esseri umani tra loro, di questi ultimi con il loro ambiente, delle diverse forme sociali. Non va dimenticato che proprio la perdita di questa relazione di reciprocità ha portato a quel modello di sviluppo di cui la crisi ha decretato il fallimento (Magatti e Gherardi, 2014). In questa prospettiva la persona e l'impresa si affermano come soggetti ontologicamente in relazione

tutti gli stakeholder, presenti e futuri. Qui il modello teorico proposto si distanzia dall'Input-Output-Model dove l'impresa, una sorta di *black box*, trasforma gli input in output principalmente a beneficio del cliente (Donaldson e Preston, 1995). Nella prospettiva generativa, che richiama la Stakeholder Theory e la sua riformulazione delle strategie dell'impresa quale ampliamento e riequilibrio degli interessi in gioco fuori da una logica di massimizzazione del profitto per i soli investitori (Jensen, 2010), la creazione di valore coinvolge una pluralità di portatori di interessi, avviene lungo tutta la filiera produttiva, supera una visione strumentale o contrattualistica, per aderire alla logica della reciprocità (Zamagni e Bruni, 2004).¹²

L'affermarsi di una 'cultura della cura' comporta anche una nuova centralità della persona nella vita dell'organizzazione. Ciò si coniuga in precise prassi organizzative e gestionali. In tal senso è possibile definire questo tipo di organizzazioni 'a elevata personalizzazione', poi-

¹² La reciprocità presenterebbe le seguenti caratteristiche: condizionalità incondizionale (che non è condizionale come il contratto, né incondizionale come la filantropia); la bidirezionalità dei trasferimenti; la transitività, dove "la risposta dell'altro [...] può anche non essere rivolta verso colui che ha scatenato la reazione di reciprocità, ma anche verso un terzo" (Bruni e Zamagni, 2004, pagg. 166-167).

Il caso Berbrand

In Berbrand – impresa bresciana produttrice di bottoni in madreperla, divenuta leader nell'high fashion mondiale e sviluppatrice di materiali innovativi a tecnologia avanzata dagli scarti della materia prima – l'obiettivo della sostenibilità economica dell'azienda non può prescindere dal perseguimento di una sostenibilità ambientale e sociale. Il ricorso a una materia prima naturale di altissimo pregio, ma anche a rischio di estinzione, ha portato l'azienda a investire fortemente in programmi di ripopolamento dei fondali dell'Australia dell'Ovest, sensibilizzando e coinvolgendo le popolazioni locali. In questo modo, mentre si assicura la continuità della madreperla e della sua qualità, l'impresa contribuisce a mantenere l'ecosistema marino; sostiene il tessuto sociale, remunerando le comunità locali con prezzi più elevati rispetto alla media di mercato, e consente loro di garantirsi un futuro, grazie alla salvaguardia dei loro contesti di vita. Berbrand ha ottenuto per prima il prestigioso certificato Ecotest della Fondazione Acquario di Genova, mentre il prodotto, pienamente eco-sostenibile, è diventato fortemente appetibile su mercati sempre più sensibili alla naturalità ed eticità dei prodotti.

ché la persona viene in qualche modo sempre prima: la forma organizzativa non sovrasta le persone annullandole o omologandole, ma favorendone la capacitazione (Nussbaum e Sen, 1993; Nussbaum, 2012). Riconosciuti come il principale capitale dell'impresa, i collaboratori sono risorsa cruciale da valorizzare mediante un incessante investimento relazionale, comunicativo e formativo. Il legame che si crea tra le parti in gioco è, dunque, altamente collaborativo e rifugge logiche reciprocamente strumentali tra soggetto e organizzazione. Cruciale risulta l'elemento identitario e fondamentali sono gli incentivi intrinseci (Frey, 2005). Le persone e i loro moventi sono decisivi, così da richiamare l'idealtipo delle *people and motivation based organization* (Bruni e Smerilli, 2011), percorse da quella “genuina partecipazione” (Becatini, 2009) che è ingrediente cruciale per mantenere il livello di innovatività oggi indispensabile alla stessa sopravvivenza delle forme sociali. Tutto ciò conduce a ritorni interessanti per le persone ma anche per le organizzazioni: basso turnover, qualità del clima organizzativo elevato, relazioni umane improntate alla fiducia, partecipazione, flessibilità e disponibilità ad affrontare insieme problemi o congiunture difficili.

Affiorano qui le condizioni per un passaggio da una logica conflittuale e oppositiva a una collaborativa e mutualmente rinforzante, dove l'impresa è ‘bene comune’, generatrice di lavoro e di ricchezza condivisa. Ciò porta a intendere l'impresa come il luogo delle alleanze possibili: tra management e maestranze, impresa e territorio, locale e globale. L'impresa non appartiene solo all'imprenditore ed è questa corresponsabilità, di ognuno per la propria parte, a costituire il motore del vantaggio competitivo.

L'azione di cura da parte dell'impresa si fa garante di un triplice livello espressivo: della persona-collaboratore, che nel realizzare gli obiettivi organizzativi esprime il suo più vero essere (talento, capacità, personalità); del contesto, di cui l'impresa contribuisce alla messa in forma e che, nel quadro delle coordinate sopra esposte, coincide con la sua custodia e continuo miglioramento; dell'impresa stessa, che trova in questo incessante lavoro di promozione, valorizzazione e innovazione il proprio stile e la propria profittabilità.

Note conclusive

Se la crisi costituisce una transizione drammatica, non di meno essa apre interessanti possibilità di superamento di

Il caso Gruppo Zambon

L'obiettivo primario a cui si dirigono gli importanti sforzi del Gruppo Zambon, leader nel settore dell'industria chimica e farmaceutica – 2.600 collaboratori distribuiti tra Italia e estero – è la promozione della qualità della vita, *tout court*. Questo si declina, anzitutto, come ricerca e sviluppo di prodotti farmaceutici di altissima qualità a tutela della salute collettiva, una dedizione e una passione che si tramandano di generazione in generazione. In Zambon si è però ben consapevoli che la qualità dell'output non può essere disgiunta dalle condizioni in cui quella ricerca prende forma. Per questo motivo, molte delle energie dell'attuale amministratrice e dei suoi più stretti collaboratori sono dirette a un investimento costante nella creazione e continua rigenerazione di una identità e di un senso di appartenenza collettivi, attraverso una raffinata capacità di integrare le molte diversità, tipiche di un'organizzazione complessa, in un percorso di sintesi coralmente riconosciuto e apprezzato. Tutto ciò diventa parte integrante della strategia dell'impresa, che mette in filiera qualità dei prodotti, del lavoro, delle persone e delle loro relazioni. Gli stessi ambienti di Zambon sono appositamente ideati per confermare e tradurre concretamente la primazia della qualità della vita: la strutture di Vicenza e di Bresso prevedono aree dove lavoro e socialità, relax e creatività, benessere mentale e fisico si integrano. Non mancano gli spazi dedicati al silenzio e alla riflessione, come il “Giardino degli Ulivi”.



modelli di azione obsoleti alla luce di nuove priorità sociali e vincoli economici, che spingono le imprese a rispondere in modo innovativo ai mutamenti in atto attraverso un approccio non difensivo, di puro sfruttamento e consumistico, ma generativo. Per le imprese ciò significherebbe riconcettualizzare le sfide sociali in termini di opportunità – internalizzando le esternalità, come suggeriscono Meyer e Kirby (2010) –, ampliando le possibilità di business, producendo valore economico e, insieme, sociale nonché rafforzando l'identità e la mission. Tale opzione non solo risulta conveniente, traducendosi in vantaggio competitivo, ma genera innovazione, benessere e senso nell'organizzazione e nelle persone che la animano. L'organizzazione resterebbe così una forma 'viva'.

È lungo questa linea che probabilmente si deciderà il successo (economico e sociale) delle imprese. Del tutto comprensibile è dunque l'interesse nei confronti di quelle realtà che hanno già adottato questa prospettiva.

Focalizzando l'attenzione sul valore prodotto e sulle coordinate che ne informano la realizzazione (e che portano ad allestire nuove filiere di un nuovo valore), l'agire generativo contribuirebbe a modellare un format organizzativo che si distingue per la partecipazione creativa, cooperativa e contributiva alla continuità della vita economica e sociale, attraverso processi produttivi centrati sulla valorizzazione integrale delle risorse, in primis delle persone.

L'analisi multi-case study, nel confermare l'esistenza e la plausibilità di organizzazioni orientate alla produzione di

un valore contestuale e multi-stakeholder, sembra suggerire che la loro fecondità possa riferirsi proprio alla capacità generativa che si esplicita attraverso azioni di 'custodia', dell'impresa, della sua storia, dei suoi valori; di 'innovazione' e di 'rilegatura' tra sfere progressivamente separate e autonomizzate dalle dinamiche prevalenti del trentennio trascorso, ossia: economico e sociale, individuo e organizzazione, azione e struttura, funzioni e significati.

I risultati economici di queste imprese, la qualità del valore prodotto e delle loro risorse umane, la dinamicità e il posizionamento sui mercati, la legittimazione sociale loro accordata: tutto ciò le conferma avanguardia produttiva e modello di riferimento in senso organizzativo e strategico nell'affrontare la transizione in atto.¹³

La possibilità di optare per una prospettiva generativa non è ovviamente prerogativa di questa peculiare congiuntura. È indubbio, tuttavia, che alcune fasi storiche possano favorire o, viceversa, inibire le dinamiche generative. Se i decenni trascorsi sono risultati particolarmente inospitali, la crisi e la constatazione del fallimento delle precedenti architetture economiche e sociali sembrano riaccendere l'interesse verso nuove logiche d'azione e nuovi modelli organizzativi.

In ambito manageriale, quello proposto potrebbe rappresentare un modello teorico promettente in quanto maggiormente rispondente alle nuove sollecitazioni culturali e in grado di proporsi come alternativa convincente a modelli di business orientati alla produzione di valore mono-

¹³ Una ricerca empirica sviluppata su un campione di 1.500 unità di impresa rappresentativo della popolazione delle PMI italiane (Magatti, 2015) confermerebbe che le imprese che stanno superando con successo la crisi presentano caratteristiche analoghe rispetto a quelle proposte nel presente articolo: investimento sulla qualità integrale; elevato radicamento territoriale e attitudine alla cooperazione; cura delle risorse umane e centralità del lavoro; posizionamento sul mercato globale.



dimensionale e a breve termine. Interessante appare la prospettiva generativa quale superamento della logica del consumo, così come la centralità della cura nella costruzione delle filiere produttive e nelle relazioni d'impresa.

Sono evidenti, tuttavia, anche le implicazioni di natura sociale e culturale. La linea del ragionamento si muove verso una rilegittimazione del soggetto-impresa generativa e del suo ruolo quale agente di sviluppo integrale. Ciò spinge verso la ricerca di nuovi parametri di valutazione del valore prodotto (Stieglitz et al., 2010) in grado, da un lato, di integrare dimensioni qualitative e intangibili, e, dall'altro, di sollecitare forme di riconoscimento e meccanismi premianti per organizzazioni generative di valore contestuale. Rispetto al dibattito in essere, la prospettiva generativa persegue un'idea più integrata e integrale di 'sostenibilità', che si coniuga non solo in senso ambientale, ma anche umano, sociale ed economico (Magatti e Gherardi, 2014). Inoltre, non si tratterebbe più di corrispondere ad attese esterne, talvolta accolte solo in chiave strumentale, ma di trasformare alcuni principi in architrave dell'agire organizzativo, formalizzandoli in codici etici continuamente riconfermati dalla condotta dell'impresa. La produzione di valore contestuale e multi-stakeholder diventa così il fulcro di un'unica strategia, che si caratterizza per azioni di capacitazione e valorizzazione di risorse, contesti, relazioni, significati e narrazioni, in un movimento che finisce per capacitare e valorizzare l'impresa stessa. Questa prospettiva sembra confermare l'urgenza di un superamento della stessa locuzione di Corporate Social Responsibility, che implicitamente supporterebbe una separazione tra impresa e società (Ferrari, Renna e Sobrero, 2009).¹⁴

La fase che stiamo attraversando è per molti versi ancora aperta, ma non mancano significativi segnali di un *cultural shift* in qualche modo già in atto, da cui derivano nuovi obiettivi e stili organizzativi: dal già citato valore condiviso all'interesse per gli ibridi (Haigh e Hoffman, 2012; Battilana et al., 2012); dal convivialismo (Caillé, 2013) all'economia della contribuzione;¹⁵ dal rinnovato interesse per la tradizione dell'economia civile (Bruni e Zamagni, 2004; Bruni, 2009, 2012) all'eredità olivettiana; dall'attenzione nei confronti dell'impresa sociale al *social entrepreneur* (Auerswald, 2009; Ellis, 2010).

È probabile che l'attenzione collettiva sarà sempre più rivolta all'impresa quale soggetto garante della qualità, eti-

cità e sostenibilità del valore prodotto, in una significativa riconnessione tra funzioni e senso, efficacia e sostenibilità, custodia e innovazione. Si tratta dunque di ripensare le filiere produttive, ma anche il sistema delle relazioni interne ed esterne, la vision, i riferimenti culturali e la narrazione dell'impresa, dentro a una prospettiva ampia, intergenerazionale e globale.

Il passaggio da movimenti solo periferici a *mainstream* non appare lontano. In questo quadro di profonda revisione degli assetti socio-economici e delle loro premesse antropologiche, le organizzazioni generative si propongono quali interessanti laboratori in cui prendono forma non solo nuovi modelli produttivi, ma più ampiamente, nuove configurazioni economiche e sociali.

BIBLIOGRAFIA

- Altman, B. W., Vidaver-Cohen, D. (2000), *A Framework For Understanding Corporate Citizenship*, in *Business and Society Review*, 105.
- Arvidsson, A., Giordano, A. (2013), *Societing Reloaded. Pubblici produttivi e innovazione sociale*, Egea, Milano.
- Auerswald, P. (2009), *Creating Social Value*, Spring, Stanford Social Innovation Review.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C. (2012), *Search of Hybrid Ideal*, Stanford Social Innovation Review, 3.
- Becattini, G. (2009), *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni, L., Zamagni, S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni, L. (2009), *L'impresa civile. Una via italiana nell'economia di mercato*, Egea, Milano.
- Bruni, L. (2012), *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*, Città Nuova, Roma.
- Bruni, L. (2014), *Fondati sul lavoro*, Vita & Pensiero, Milano.
- Bruni, L., Smerilli, A. (2011), *La leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movimento Ideale*, Vita & Pensiero, Milano.
- Bushe, G. R. (2013), *Generative Process, Generative Outcome: The Transformational Potential of Appreciate Inquiry*, in Cooperrider, D.L., Zandee, D.P., Godwin, L.N., Avital, M., Boland, B., *Organizational Generativity; The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation* (vol. 4), Emerald Group Publishing Ltd.
- Butera, F. (2009), *L'impresa integrale: teoria e metodi*, Working Paper, Fondazione IRSO, Milano.
- Caillé, A. (2013), *Per un manifesto del convivialismo*, Pensa Multimedia, Bari.
- Charreaux, G., Desbrieres, F. (2001), *Corporate governance: stake-*

¹⁴ Porter e Kramer (2011) sembrano suggerire l'idea di *shared value* quale superamento della CSR: "Most companies remain stuck in a 'social responsibility' mind-set in which societal issues are at the periphery, not the core". In precedenza gli autori (2007, pagg. 12-13) avevano distinto una CRS "reattiva" da una "strategica", la quale deriverebbe da una buona integrazione tra interno ed esterno, dentro una "nuova visione del rapporto tra business e società". La CRS è indubbiamente un concetto non univoco (Ferrari, Renna e Sobrero, 2009) che racchiude comportamenti rispondenti a logiche diverse: dalla filantropia al perseguimento attivo di valore condiviso (Rangan e Karim, 2015). Se permane la possibilità per le imprese di accoglierne una visione riduzionistica o complessa, appare sempre più difficile obliare la questione che tocca la concezione dell'impresa e il suo ruolo sociale.

¹⁵ Stieglitz introduce l'idea di "economia della contribuzione". Si veda www.arsindustrialis.org.

- holder value versus shareholder value, *Journal of Management and Governance*, 5(2), pag. 107-128.
- Crescenzi, M. (a cura di) (2012), *Social Innovation e Social Business. Nuove relazioni per co-progettare il cambiamento e uscire dalla crisi*, Graphofeel Edizioni, Roma.
- Cutillo, G., Miggiani, F. (2010), *Il ritorno agli stakeholder*, *L'impresa*, 2, pagg. 70-72.
- De St. Aubin, E., McAdams, D.P., Kim, T. (2004), *The Generative Society. Caring for Future Generations*, American Psychological Association, Washington DC.
- Ellis, T. (2010), *The New Pioneers. Sustainable business success through social innovation and social entrepreneurship*, John Wiley & sons, Chichester, West Sussex, UK.
- Erikson, E. H. (1987), *Childhood and Society*, Paladin Grafton Books, London UK, trad. it. *Infanzia e società* (1995), Armando Editore, Roma.
- Fabris, G. (2009), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Fabris, G. (2010), *La società post-crescita*, Egea, Milano.
- Faccioli, P., Losacco, G. (2010), *Nuovo manuale di sociologia visuale. Dall'analogico al digitale*, Franco Angeli, Milano.
- Felber, C. (2012), *L'economia del bene comune*, Tecniche nuove, Milano.
- Ferrari, L., Renna, S., Sobrero, R. (2009), *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, De Agostini, Novara.
- FORA (2009), *New nature of Innovation*, Report, Finnish Ministry of Employment and the Economy, Danish Authorities for Enterprise and Construction.
- Franz, H.W., Hochgerner, J., Howaldt, J. (2012), *Challenge Social Innovation. Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, Springer, Heidelberg.
- Gallinoni L. (2009), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Gergen (1978), *Toward generative theory*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1344-1360, cit. in Bushe, 2013.
- Haigh, N., Hoffman, A. J. (2012), *Hybrid Organizations: The Next Chapter of Sustainable Business*, in *Organizational Dynamics*, 41, 126-134.
- Hillman, A. T., Keim, G. D. (2001), *Shareholder Value, Stakeholder management, and Social Issues: What's the Bottom Line?*, *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hirschman, A. (1982), *Shifting Involvements. Private Interest and Public Action*, Princeton University Press, Princeton, trad. it. *Felicità privata e felicità pubblica* (2002), Il Mulino, Bologna.
- Jensen, M. (2010), *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32-42.
- Krippendorff, K. (2004), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications.
- Magatti, M. (2009), *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*, Feltrinelli, Milano.
- Magatti, M. (a cura di) (2011), *Verso nuovi modelli di business*, Bruno Mondadori, Milano.
- Magatti, M. (2012), *La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del suo riscatto*, Feltrinelli, Milano.
- Magatti, M., Gherardi L. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Feltrinelli, Milano.
- Magatti, M., Giaccardi C. (2014), *Generativi di tutto il mondo unitevi!*, Feltrinelli, Milano.
- Magatti, M. (a cura di) (2015), *La nuova borghesia produttiva. Un modello per il capitalismo italiano*, in pubblicazione presso Guerini e Associati, Milano.
- Mc Adams, D. P., De St. Aubin, E. (1998), *Generativity and Adult Development. How and Why we Care for The Next Generation*, American Psychological Association, Washington, DC.
- McAdams, D.P., Logan, R. (2004), *What is Generativity?*, in De St. Aubin, E., McAdams, D.P., Kim, T., *The Generative Society. Caring for Future Generations*, American Psychological Association, Washington DC.
- Marini, D. (2012), *Innovatori di confine. I percorsi del nuovo Nord Est*, Marsilio, Venezia.
- Micelli, S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- Morace, F. (2015), *Crescita felice. Percorsi di futuro civile*, Egea, Milano.
- Morace, F., Lanzone, G., Lombezzi, M. (2010), *Il talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci imprese italiane*, Nomos Ediz., Busto Arsizio.
- Nicholls, A., Murdoch, A. (2012), *Social Innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan, NY, USA.
- Norman, R., Ramirez, R. (1999), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas, Milano.
- Nussbaum, M., Sen, A. (1993), *The Quality of Life*, Clarendon Press, Oxford.
- Nussbaum, M. (2012), *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL*, Il Mulino, Bologna.
- Phills, A. Jr., Deiglmeier, K., Dale, T. Miller (2008), *Rediscovering Social Innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 34-42.
- Porter, M. E. (2011), *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, Dicembre.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Schon, D. (1979), *Generative Metaphor: A Perspective on Problem-setting in Social Policy*, in Ortony, A., *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Sennet, R. (2010), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Scavi, M. (2002), *Avventure urbane*, Eleuthera, Milano.
- Schwarz, W. J. (2006), *Generative Organizations. Going From Reactive Behaviour to Inspired Performance*, Aardvark Global Publishing, USA.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Stieglitz, J., Sen, A., Fitoussi, J.P. (2010), *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas, Milano.
- Stiegler, B. (2011), *The Decadence of Industrial Democracies, Disbelief and Discredit*, Polity Press, Cambridge, UK.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990), *Basics for Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications Inc., Newbury Park, CA, USA.
- Tarozzi, M. (2012), *Che cos'è la Grounded Theory*, Carocci, Roma.
- Trupia, P. (2009), *La formazione dopo la crisi*, *L'impresa*, 1, 92.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, London, UK.