



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia E Psicologia Applicata – FISPPA

Corso di Dottorato di Ricerca in
Scienze Sociali: Interazioni, Comunicazione, Costruzioni Culturali
Ciclo: XXIX

Pratiche Quotidiane di Sostenibilità:

Rappresentazioni della Cultura Organizzativa di una Banca Sociale

Tesi redatta con il contributo finanziario del Programma Erasmus Mundus Action 2

Preciosa

Coordinatore: Prof. Devi Sacchetto

Supervisore: Prof. Salvatore La Mendola

Dottoranda: Alejandra Salas Añez

Abstract

Title: Quotidian Sustainability Practices: Representations of the Organisational Culture of a Social Bank

The present research offers a qualitative approach for the study of the culture of sustainability in the organization. The work was developed under the epistemological perspective of symbolic interactionism, specifically Blumer, taking into account his approach to sensitizing concepts, that is, concepts constructed from research in the field and representing an intermediate position between the description of experience and the abstract theory. In this regard, the approach to the interactions of employees in the field of work in a Social Bank was proposed, in order to comprehend the construction meaning of sustainability in the organizational context. The ethnographic method was used, remaining a period of six months in the organization. Different strategies were used for data collection: participant observation, 69 semi-structured interviews, and document review. From the analysis, significant data were found: that the bank, having a constitutional basis as a cooperative society, practices a sustainability based on caring for the relationships that the bank establishes through its activities, whether with the environment, the people or with the community. The practices are based on ethical values with a clear orientation to sustainability, said sustainability represents a transversal axis in the work practices and the bank has built an aesthetic of sustainability identity that defines it and differentiates it from the rest of the banks. The economic dimension is oriented towards the “common well-being”, where the meaning of profit extends to the benefits of people in their context. The practical difficulties are observed in the incorporation of sustainability in internal management where there is a shift from the sense of sustainability towards a community vision that sometimes generates contradictions between the ethical principles of sustainability and the practices associated with the internal management of the organization.

Key words: organizational sustainability, culture, symbolic interactionism

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova	0
Indice delle tabelle e delle figure	7
Introduzione	10
Capitolo 1. Nozioni iniziale di Sostenibilità e Sviluppo Sostenibile	24
1.1 Evoluzione del concetto di Sostenibilità	25
1.1.1 Stile di vita ed Ecologia.....	25
1.2 Nozioni di Sostenibilità nel XVIII secolo	29
1.3 XIX° Secolo: il Paradigma Positivistico, l'Economia, la Natura e la Sostenibilità	33
1.4 XX° e XXI Secolo: Sostenibilità e auge dello Sviluppo Sostenibile	35
1.5. Crisi del Paradigma Moderno, Sviluppo e Sostenibilità.....	45
1.5.1. Sul Paradigma Scientifico Moderno e i suoi tratti Insostenibili.....	46
1.5.2. Variazioni del concetto di Natura nel Paradigma Moderno	49
1.5.3. Il Paradigma Moderno e lo Sviluppo.....	54
1.5.4. Rottura Paradigma Moderno	61
1.5.4.1. Criticità di fronte al paradigma moderno.....	63
1.5.4.2. Rottura evidente	64
1.5.5. L'anticipazione di un nuovo Paradigma ?	67
1.6. Sostenibilità e sviluppo sostenibile: approcci e concetti.....	73
1.6.1. Sostenibilità/sviluppo sostenibile e propensione alla tutela ambientale... 76	
1.6. 2 Sostenibilità/sviluppo sostenibile ed equità.....	77
1.6.3. Sostenibilità/sviluppo sostenibile e partecipazione	79

1.6.4. L'ambito della sostenibilità/sviluppo sostenibile	80
1.7. Prospettive opposte e modelli ibridi in materia di sostenibilità e sviluppo sostenibile.....	81
1.8. Una visione alternativa della sostenibilità.....	84
1.9. Un approccio integrato	90
Capitolo 2: Cultura, Sostenibilità e organizzazione	95
2.1. Responsabilità Sociale D'impresa.....	97
2.2. Corporate Sustainability.....	103
2.3. Cultura e Sostenibilità: un'approssimazione alternativa.....	111
2.4. La cultura di sostenibilità e principi dell'Interazionismo Simbolico di Blumer	114
2.4.1. Principi Metodologici della Scienza Empirica dalla prospettiva di Blumer dell'interazionismo simbolico	125
2.4.2. Tappe dell'analisi nell'interazionismo simbolico dalla prospettiva di Blumer	130
2.4.3. L'orientamento metodologico	131
2.5. Concetti sensibilizzanti	133
Capitolo 3. La sostenibilità nella cultura organizzativa attraverso il metodo etnografico	134
3.3.3. Limitazioni dell'Osservazione Partecipante.....	151
3.4. Processo di raccolta di dati.....	152
3.5. La descrizione del caso studio.....	154
Capitolo 4. Cercando essere sostenibile	159

Simbolo Etica della Sostenibilità.....	162
Simbolo Banca.....	166
Sostenibilità Sociale Interna: Governance Condivisa	168
Origine della Banca.....	170
Il logo de la banca.....	173
Altri Artefatti.....	174
Estetica di Sostenibilità: Architettura della BE	174
Aspetti in disarmonia con la Sostenibilità negli spazi chiusi allo sguardo.....	183
Caratteristiche non armoniche con il senso di sostenibilità nello spazio lavorativo	184
Missione della Banca.....	186
Modello Economico della BE: Finanza del Bene Comune	187
Modello di gestione e controllo	188
Gestione delle Responsabilità in BE	191
Strategia Competitiva della BE	194
Sostenibilità Sociale verso l'Esterno vs Senso di Comunità verso l'Interno ...	195
L'Organizzare le persone.....	195
La gerarchia vs l'informalità delle relazioni	197
Modifiche all'organigramma	201
I Soci.....	203
Valore Partecipazione Sostenibilità Sociale.....	204
Partecipazione.....	205

Valutazione Socio-Ambientale dei Progetti (VSA).....	208
La Banca e suoi Dipendenti.....	210
Pratiche associate al Personale	212
Selezione del personale	212
La remunerazione	214
Formazione del personale.....	215
Sistema di Valutazione	215
Pratiche lavorative poco armoniche con il senso di sostenibilità: la mancanza di struttura in Progetti.....	216
I Rituali della BE	219
L'Assemblea Soci il rituale emblematico della banca	220
Il rituale del Saluto alla mattina da parte dei Responsabile d'area.....	224
Stile informale del rapporto tra gli impiegati	225
Pratica di una cooperazione personale	227
Categoria della sostenibilità nell'estetica della salute tra i collaboratori.....	230
Sostenibilità come tutela dell'ambiente e degli altri attraverso il consumo	232
Sostenibilità come Stile di vita Salutare.....	232
Categorie Pratiche di sostenibilità in aree lavorative.....	232
Pratiche in disarmonia con la sostenibilità: Mancanza di cura di se stessi.....	233
Sostenibilità Sociale Genere e Banca.....	233
La dimensione temporale in BE.....	241

4.2. Rappresentazioni della Sostenibilità nella BE	247
La Comunità Sostenibile	255
La Estetica di Sostenibilità in Banca.....	258
Genere e Femminilità nella BE	262
L’archetipo di Demetra in BE.....	270
Dimensione temporale in Banca Etica	281
Capitolo Conclusioni.....	296
Appendice	306
Bibliografia	309

Indice delle tabelle e delle figure

Tabella 1- La sostenibilità in relazione alla propensione alla protezione dell'ambiente	76
Tabella 2- La sostenibilità in relazione all'equità.....	78
Tabella 3- La sostenibilità in relazione alla partecipazione.....	80
Tabella 4 - Ambito di applicazione della Sostenibilità.....	81
Tabella 5 - Riassuntiva degli elementi comuni nelle visioni indigene del mondo	89
Tabella 6 - Visione del mondo moderna e indigena: potenziali punti di contatto e di conflitto.....	90
Tabella 7 - Cultura della Banca Artefatti Valori (Codice etico della BE).....	163
Tabella 8. Categorie associate alla Missione della BE	187
Tabella 9 Codice etico e modello di organizzazione	190
Tabella 10. Elementi di confronto tra BE e le banche tradizionali.....	195
Tabella 11 Caratteristiche della VSA	208
Tabella 12. Principi Etici verso i collaboratori e gli stagisti.....	211
Tabella 13. Principi etici delle relazioni nel'ambito lavorativo.....	211
Figura 1 Categorie Valori Etici di Sostenibilità (Codice etico della BE).....	165
Figura 2 Categoria 4 Normativa di Sostenibilità (Statuto della BE)	168
Figura 3 Governance della BE.....	169
Figura 4 Categoria 7 Origine della BE	171
Figura 5 Logo della BE.....	173
Figura 6Foto fornite dell'ufficio Comunicazione della BE	175

Figura 7	Categoria 8 Sostenibilità nell'Architettura della BE	178
Figura 8	Esempio della disposizione di tre tavole di lavoro in un ufficio, disegno ad hoc nel registro di osservazione.....	182
Figura 9	Categorie associate alla Sostenibilità allo Interno della banca.....	183
Figura 10	Missione della Banca.....	187
Figura 11	Modello Economico Finanza del Bene Comune	188
Figura 12	Modello di gestione e controllo della BE	190
Figura 13	Punti di Tensioni Riportati dai partecipanti.....	193
Figura 14	Organigramma della BE	196
Figura 15	Diagramma Associativo della BE	196
Figura 16	Modifiche nell'Organigramma della Banca	203
Figura 17	Dimensioni della Categoria Soci della Banca	204
Figura 18	Dimensioni della Partecipazione come Sostenibilità Sociale.....	205
Figura 19	Confronto tra la partecipazione esterna e interna	206
Figura 20	L'Assemblea Soci rituale emblematico della banca	220
Figura 21.	Categoria Stile Informale nei rapporti tra gli impiegati	225
Figura 22	Tipi di cooperazione nella BE	229
Figura 23	Sostenibilità nell'estetica delle pratiche quotidiane in BE.....	230
Figura 24.	Banca e configurazione di Genere.....	234
Figura 25	Immagine esterna della BE.....	235
Figura 26	Immagine interna della BE.....	235
Figura 27	Uomini in ruoli di rappresentanza.....	237

Figura 28 Donne in ruoli di front office	241
Figura 29 Aspetti associati alla dimensione temporale della banca	241

Introduzione

Il mondo sta sperimentando problemi urgenti e interconnessi sui fronti sociale e ambientale. La crisi ambientale si manifesta a livelli che rendono impossibile orientare l'attenzione in un'altra direzione: l'inquinamento atmosferico delle città, i problemi di approvvigionamento, l'inquinamento delle acque e del suolo, il riscaldamento globale, solo per indicarne alcuni. Queste fenomeni hanno alterato l'equilibrio ecologico, mettendo a rischio le condizioni fondamentali di sostenibilità come la conservazione della biodiversità e la qualità della vita degli esseri umani (Leff, 2008).

Solitamente la prospettiva utilizzata per descrivere i problemi di cui sopra è quella delle scienze naturali, tuttavia, il concetto di “Sviluppo Sostenibile” si basa su un approccio centrato sulla società (Becker, Jahn, Stuess, & Wehling, 1997). Ci troviamo quindi in un contesto che esprime la necessità di bilanciare in modo più adeguato le esigenze della società e dell'economia con quelle dell'ambiente, così come viene sostenuto dalla prospettiva nota con la categoria di “Sviluppo Sostenibile”.

Parlare di sviluppo sostenibile ci porta quasi immediatamente alla definizione più largamente accettata e diffusa, quella del cosiddetto rapporto “Il Nostro Futuro Comune” (Our Common Future), proposta nel 1987 dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (sigla WCED in inglese), conosciuta come la definizione della Commissione Brundtland. In esso viene affermato che “Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità” (WCED, 1987, p. 59).

Tuttavia, questa definizione ha sollevato immediatamente preoccupazioni associate all'ambiguità di termini quali: necessità, futuro e compromissione. Quindi sorgono domande come: che cos'è la sostenibilità? Cosa dovrebbe essere sostenuto? Per quanto tempo? (Jepson Jr., 2004; Miller, 2013).

Lo sviluppo sostenibile fa riferimento alla complessa integrazione tra ambiente e sviluppo ed è basato sulla nozione di sostenibilità. Il concetto di sostenibilità proviene originariamente dall'area forestale, dove è associato alla capacità di un sistema di mantenere la sua produttività anche di fronte a disturbi di varia natura. Quindi, all'interno della proposta conservazionista, la sostenibilità viene assunta con criteri fondamentalmente ecologici rispetto ai sistemi naturali. Nel tempo supera i limiti strettamente ecologici e incorpora progressivamente criteri sociali e culturali (Esquivel F., 2006).

Riguardo alle diverse formulazioni del concetto di sviluppo sostenibile, possiamo riscontrare che di solito sono classificate con polarità apparentemente contrapposte, comunemente denominate sostenibilità forte e debole; ma hanno anche ricevuto altre aggettivazioni quali: procedurale vs universalista (Miller, 2013), ecologista vs espansionista (Jepson Jr., 2004), trasformazionale vs riformista (Räikkönen, 2014). Brevemente, queste categorizzazioni di sostenibilità possono essere descritte grosso modo nella seguente forma:

- forte (procedurale, ecologista, trasformazionale) che tiene conto della valutazione dei due tipi di capitale economico e naturale e che impone limiti all'attività economica giustificati dal valore insostituibile della natura e i limiti termodinamici ai processi economici.
- debole (universalista, espansionista, riformista) in cui prevalgono i criteri economici e, ad un certo punto, si assume perfino che la natura, intesa come risorsa, possa essere sostituita dal capitale artificiale (Ciegis, Ciegis, & Jasinskas, 2005).

Le diverse posizioni relative al concetto di sostenibilità, riguardo al fatto se il concetto debba avere un orientamento più economico o, al contrario, più ecologico, così come altre posizioni intermedie tra queste due visioni estreme, hanno inciso sul modo in cui è stata intrapresa l'incorporazione dell'idea di sostenibilità nelle organizzazioni. In questo quadro, per esempio, è emersa la proposta di introdurla all'interno dell'ambito organizzativo, riferendosi all'integrazione di tali principi nelle pratiche dell'organizzazione. Il che è stato tradotto in azioni quali: introduzione o modifica delle politiche; prodotti e/o processi per ridurre l'inquinamento; la riduzione

al minimo dell'uso delle risorse e il miglioramento dei rapporti con la comunità e i soggetti portatori d'interesse (stakeholders) (Harris & Crane, 2002).

Il concetto di sostenibilità aziendale, deriva dal concetto di sviluppo sostenibile per cui bisogna evidenziare che lo sviluppo sostenibile è un concetto che è stato modellato nel tempo da una serie di influenze politiche pubbliche e accademiche (Kidd, 1992 cit. in Linnenluecke & Griffiths, 2010).

In questo senso, alcuni autori segnalano come i fenomeni che avrebbero influenzato la nozione di sostenibilità aziendale nel XX secolo sono stati i movimenti ambientalisti e contro l'innovazione tecnologica degli anni Sessanta e Settanta (Shrivastava, 1995, Ben-David, 1975; Farvar & Milton, 1972), la filosofia della non crescita emersa negli anni Settanta (Daly, 1974; Meadows, Meadows, Randers & Behrens, 1972), e i contributi dell'ecologia come disciplina (Riddell, 1981). Negli anni Ottanta le rivendicazioni sociali diventano più evidenti prendendo la forma di Diritti Umani, qualità di vita ed eradicazione della povertà, soprattutto nei paesi meno sviluppati. Tutte queste rivendicazioni hanno aumentato la pressione dell'opinione pubblica verso la ricerca di nuovi approcci allo sviluppo, e soprattutto in direzione dell'integrazione della cura dell'ambiente all'interno dello sviluppo, con l'intento di ridurre anche la povertà e altri problemi sociali (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Le organizzazioni sono state immediatamente coinvolte nella sfida dello sviluppo in almeno due dimensioni: il miglioramento del benessere sociale e umano e la simultanea diminuzione dell'impatto ecologico assicurando l'efficace svolgimento delle attività dell'organizzazione (Sharma, 2003, cit. in Linnenluecke & Griffiths, 2010).

La definizione del rapporto Brundtland ha influenzato anche la letteratura sul management, sulle strategie aziendali e sulla sostenibilità aziendale (Linnenluecke & Griffiths, 2010); ne sono risultati definizioni di sostenibilità aziendale che variano nel grado in cui alcune si orientano verso la dimensione ecologica (Shrivastava, 1995), altre verso la Responsabilità Sociale d'Impresa (Carroll, 1999), o addirittura ampliano il loro concetto per integrare le attività economiche e l'interesse

organizzativo per l'ambiente sociale e naturale (Dyllick & Hockerts, 2002; van Marrewijk, 2003). Il risultato della gran varietà di definizioni e proposte è stato una certa confusione che rende difficile la ricerca e l'implementazione della sostenibilità aziendale; ciò significa che gli stessi membri delle organizzazioni trovano difficile interpretare e tradurre in azioni concrete il concetto di “sostenibilità aziendale” (Faber, Jorna, & Engelen van, 2005).

Ci sono dunque due ostacoli centrali che vanno affrontati: da una parte la mancanza di consenso attorno a un concetto relativo alla sostenibilità nell'organizzazione e, dall'altra, che le organizzazioni non sanno come integrare le questioni della sostenibilità nelle loro routine e nelle loro strategie (Baumgartner & Ebner, 2010).

I principali concetti associati all'incorporazione della sostenibilità nell'organizzazione sono: la Responsabilità Sociale D'impresa (CSR, Corporate Social Responsibility) e la Corporate Sustainability (CS); in alcuni casi si ritiene addirittura che esista una transizione dal primo al secondo.

La “Responsabilità Sociale D'impresa” è di solito associata all'approccio che integra gli aspetti sociali e ambientali nell'attività aziendale (Baumgartner, 2013). Tuttavia, la conoscenza della “Responsabilità Sociale D'impresa” è frammentata principalmente dalla diversità dei contesti teorici di riferimento che guidano i lavori di ricerca. C'è un divario tra gli elementi concettuali e le proposte metodologiche che evidenziano una scarsa congruenza tra la natura del costrutto e le strutture di ricerca, le misurazioni e gli strumenti per l'analisi dei dati nell'approccio empirico della Responsabilità Sociale D'impresa. La maggior parte degli studi si basa su una visione strumentale della Responsabilità Sociale D'impresa, seguendo spesso un'approssimazione positivista; per contro gli autori propongono la realizzazione di studi qualitativi per comprendere meglio i meccanismi che ne stanno alla base (Aguinis & Glavas, 2012).

Dal punto di vista della sostenibilità nell'organizzazione, al di là delle difficoltà dell'impostazione della ricerca, è stata sollevata la necessità di una transizione del concetto di “Responsabilità Sociale D'impresa” verso l'idea della “Sostenibilità Sociale d'Impresa” (Pinillos & Fernández, 2011). Tra le ragioni proposte, si trova il

fatto che di solito la “Responsabilità Sociale D’impresa” veniva orientandosi più verso specifici programmi sociali, e non come pratiche integrate all’interno della gestione dell’organizzazione. Ciò, dal punto di vista della sostenibilità, ha consentito spesso di trascurare gli aspetti ambientali ed economici coinvolti nell’attività imprenditoriale (Egbeleke, 2014; Pinillos & Fernández, 2011; van Marrewijk, 2003).

D’altro canto, la “Responsabilità Sociale D’impresa” è definita come l’insieme delle attività dell’azienda che dimostrano inclusione sociale e preoccupazioni ambientali nelle operazioni commerciali e nell’interazione con gli stakeholder (van Marrewijk, 2003).

Inizialmente i cambiamenti in questa direzione venivano adottati per compiere regolamentazioni ambientali e governative, o per effetto dalla pressione da parte dei clienti e della comunità, cioè motivati solitamente da fattori esterni (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

In seguito, emersero anche pressioni dentro le organizzazioni per adottare pratiche di sostenibilità e gli studi in questa prospettiva hanno individuato fattori organizzativi interni quali: supporto da parte dell’alta direzione, gestione del personale, formazione ambientale, potenziamento dei dipendenti, lavoro di squadra e sistemi di ricompensa, come aspetti importanti dell’applicazione della sostenibilità aziendale (Daily e Huang, 2001). Nel complesso, gli studi suggeriscono che la sostenibilità aziendale è un concetto multiforme che richiede cambiamenti organizzativi e adattamenti a diversi livelli (ib.). Questo, naturalmente, si basa sull’idea che la sostenibilità non sia stata integrata nell’organizzazione sin dall’inizio.

Spesso si trova nella letteratura chi afferma che la sostenibilità aziendale è stata usata in una logica strumentale che privilegia la dimensione economica rispetto alle dimensioni sociali ed ambientali. Tuttavia, nel tempo questa logica strumentale ha cercato di riorientarsi assumendo un senso più integrato, col fine di raggiungere la sostenibilità nelle tre dimensioni: economica, sociale e ambientale contemporaneamente (Gao, J. & Bansal, P., 2013; Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015). Tuttavia, Hahn et al. (2015) propongono che per fare l’integrazione c’è bisogno di riconoscere la tensione tra le cosiddette dimensioni. D’altra parte le

tensioni devono essere analizzate in maniera quantitativa e qualitativa, dovuto al fatto che le tensioni variano in diversi aspetti che includono le dimensioni tempo e spazio. Ci sono due differenze rispetto alla logica strumentale: l'integrazione tradizionale ha come primo obiettivo diminuire le tensioni, e poi nell'analisi si dà priorità alla dimensione economica. La proposta di Hahn et al. cerca di includere le tensioni nell'analisi, ciò guardare gli aspetti delle tre dimensioni simultaneamente, le sue interazione sottolineando che è importante distinguere le sue proprie caratteristiche, valutare se ci sono tensioni o aspetti paradossali, così che dopo essere stati identificati e compresi le tensioni è che possono essere gestiti. Quindi sembra ci sia attrito tra sostenibilità aziendale e costruzione della sua conoscenza, un fatto che richiede di combinare aspetti diversi che in un primo momento potrebbero sembrare incompatibili.

Un'influenza significativa in questo senso viene dalle proposte della Triple Bottom Line (TBL) (Elkington, 1997; Kleine and Hauff, 2009), che ha suggerito una mappa del processo decisionale per gli aspetti economici, ambientali e sociali, accompagnata da una misura della prestazione organizzativa attraverso diversi valori di misurazione. Tuttavia, la TBL si limita solo a giustapporre gli aspetti delle tre dimensioni della sostenibilità non mettendo in evidenza la relazione tra loro (Hahn et al., 2015).

Linnenluecke & Griffiths (2010) presentano il concetto di cultura organizzativa come importante e utile nell'approccio allo studio della sostenibilità aziendale perché permette di avvicinarsi sia alle persone sia al comportamento organizzativo. Anche van Marrewijk & Werre (2003) riconoscono che la cultura svolge un ruolo importante nella formazione e conservazione della sostenibilità nell'organizzazione perché la cultura racchiude i valori e questi a loro volta sono legati alle pratiche nell'organizzazione.

In questo senso, Linnenluecke & Griffiths (2010) hanno fatto una proposta volta a individuare come i concetti di sostenibilità aziendale e cultura organizzativa condividano analogie su varie dimensioni, al fine di fornire una base concettuale per

un'analisi approfondita sul cambiamento culturale che richiede il prendere coscienza della sostenibilità nell'organizzazione.

Ad un livello, diciamo più ovvio, l'adozione dei principi di sostenibilità si rende visibile attraverso soluzioni tecniche: con la pubblicazione di rapporti sulla sostenibilità aziendale, l'integrazione di criteri di sostenibilità nella valutazione delle prestazioni o la formazione dei dipendenti (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Per quanto riguarda i valori, l'adozione dei principi di sostenibilità aziendale avviene attraverso cambiamenti e convinzioni dei dipendenti circa l'etica e i valori della responsabilità (Harris & Crane, 2002) e ancora a un livello più approfondito, l'adozione dei principi di sostenibilità aziendale richiede un cambiamento per quanto riguarda i presupposti chiave sull'interdipendenza tra sistemi umani ed ecologici (Purser, 1994).

È quindi da queste considerazioni che gli autori pongono un parallelismo tra i livelli di sostenibilità aziendale e le diverse dimensioni della cultura organizzativa proposte da (Schein E.H., 2004): la cultura osservabile (la struttura organizzativa visibile, i processi e i comportamenti); i valori esposti (strategie, obiettivi e filosofie); i presupposti sottostanti (convinzioni inconscie e percezioni che sono fonte di valori e azioni).

Certamente il concetto di cultura organizzativa è anche un concetto complesso ed è anche controverso sia dal punto di vista della ricerca che nella pratica aziendale. La nozione di cultura organizzativa emerge tra il 1970 e il 1980 e da allora è stata oggetto di diverse interpretazioni e intorno al quale vi è un debole consenso (Gagliardi, 1986; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Schein (1988) ha osservato che il concetto di cultura organizzativa ha diverse origini e questo si riflette nel modo in cui il concetto viene percepito:

- La psicologia sociale e la ricerca la identifica tramite sondaggi con una visione della cultura come una proprietà dei gruppi che può essere misurata principalmente con scale tipo quella di Likert.

- La descrizione empirica vede la cultura come un concetto che può essere studiato con diverse modalità di misurazione, anche se ciò significa dividerlo in piccole unità che possano essere analizzate e misurate (ad esempio Wilkins, 1983; Martin y Siehl,1983).
- L'approccio etnografico, i concetti e i metodi sviluppati in sociologia e antropologia si applicano allo studio delle organizzazioni con l'intento di rilevare in modo descrittivo aspetti del funzionamento organizzativo che non erano stati precedentemente osservati.
- L'approccio storico: benché gli storici abbiano raramente applicato il concetto di cultura ai loro casi, essa è stato chiaramente vista come un aspetto di un'organizzazione che può essere analizzato insieme ad altri fattori (Chandler, 1977; Dyer, 1986; Westney 1987).
- La descrizione clinica mira a osservare ciò che accade in alcune aree dell'organizzazione alle quali i ricercatori non hanno accesso, come può essere l'alta direzione. L'evidenza della conoscenza empirica di tali esperienze cliniche fornisce un riequilibratore necessario agli altri metodi, poiché le origini culturali e le dinamiche a volte possono essere osservate solo nei centri di potere in cui la cultura viene creata e modificata da leader e dirigenti (Jaques, 1951, Schein, 1983; Kets de Vries e Miller, 1984).
- All'interno dell'area del management è stata adottata anche una logica strumentale per quanto riguarda la cultura, in quanto essa è considerata un elemento fondamentale per raggiungere con successo l'implementazione dei cambiamenti organizzativi. Il fattore decisivo per questa inclusione dei fattori culturali negli studi della sostenibilità nell'organizzazione dalla prospettiva strumentale è che sono considerati rilevanti per superare le resistenze da parte del fattore umano (Harris & Crane, 2002; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Rashford & Coghlan, 1994).

La cultura così come la sostenibilità nell'ambito organizzativo di solito è stata considerata nella logica strumentale, cioè la cultura è presa come catalizzatore del

cambiamento organizzativo, e in quanto tale viene ritenuta elemento chiave per implementare la sostenibilità aziendale che può essere considerata fortemente dipendente dai valori e dal sostegno ideologico della cultura dell'organizzazione (Baumgartner, 2009; Harris & Crane, 2002; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

D'altra parte, nella prospettiva antropologica classica si pensava che la cultura fosse una variabile in grado di influenzare l'azione dei soggetti e che fosse manipolabile dall'organizzazione stessa (Bruni, A., 2003, pag. 39). Ma dalla prospettiva dell'integrazione la cultura organizzativa è considerata come un insieme di valori condivisi che generano armonia ed evitano i conflitti, un qualcosa di internamente coerente e che si riflette all'interno di simboli, riti e cerimonie (Martin, cit. in Bruni, 2003), si pensa che la cultura organizzativa sia qualcosa di oggettivo e uniforme che attende solo di essere "scoperta" dai ricercatori (Bruni, 2003, p. 41).

Alcuni ricercatori hanno via via abbracciato una prospettiva più processuale che interpreta l'organizzazione quale spazio di un certo ordine negoziato, sino a sostenere che l'organizzazione sia un artefatto che si dissolve nell'attività dell'organizzazione (Cooper, Law, 1995). Azioni, linguaggi, simboli, poteri, rituali, tecnologie sono elementi che, specie nel loro insieme, fanno l'organizzazione (Bruni, 2003, p.41).

La cultura organizzativa invece di essere considerata agente, oppure strumento, si presenta come una moltitudine di processi e significati, che sono raggiungibili attraverso i compiti dell'etnografia, per l'appunto quello di guardare alle dinamiche organizzative che suddetti processi coinvolgono (Bruni, 2003).

Geertz (1994) ha espresso il concetto di cultura come concetto essenzialmente semiotico nel quale la sua analisi da parte della scienza interpretativa punta alla ricerca di significazioni. In questa prospettiva, la ricerca della spiegazione è fatta attraverso interpretazioni di espressioni sociali che in un primo momento sembrano inquietanti.

Ai fini della realizzazione del presente lavoro di ricerca sulla sostenibilità nell'organizzazione, ci muoviamo nella stessa direzione di Geertz:

“...se si vuole capire che cosa è una scienza, in primo luogo si dovrebbe prestare attenzione, non alle sue teorie o alle sue scoperte e certamente non a ciò che gli avvocati di quella scienza dicono su di essa; bisogna prestare attenzione a coloro che la praticano” (Bruni, 2003 p. 20).

Da questa prospettiva si assume che la cultura dell'organizzazione sia qualcosa che “è”, dato che viene costruita dalle interazioni quotidiane di coloro che ne fanno parte, e non qualcosa che “ha” l'organizzazione per utilizzarla come strumento in funzione di un particolare obiettivo (García A., 2006).

Secondo questa prospettiva, le organizzazioni sono concepite come ambiti in cui le persone intersoggettivamente costruiscono significati intorno al loro lavoro, significati che conformano l'organizzazione e l'identità lavorativa di coloro che la costituiscono (*ib.*). In tal modo questa ricerca assume il compito di scoprire come la sostenibilità viene incorporata nelle interazioni quotidiane, come è rappresentata nella cultura aziendale, prodotto delle interazioni tra gli attori che la compongono e che quotidianamente svolgono pratiche associate al significato di sostenibilità costruito da loro.

Di conseguenza, non si presuppone in partenza il concetto di sostenibilità aziendale poiché, in primo luogo, è una nozione poco chiara e, in secondo luogo, perché il modo in cui è stato definito presenta una marcata inclinazione verso la prospettiva derivata dalla definizione dello sviluppo sostenibile proposta nel rapporto Brundtland. Questo studio rimane aperto alla possibilità di trovare altri elementi empirici nella pratica organizzativa della sostenibilità, utilizzando un approccio qualitativo, euristico vicino agli attori che fanno parte del contesto organizzativo e orientato verso ciò che loro intendono per sostenibilità.

Per questa ragione ho deciso di prendere in mano la prospettiva epistemologica dell'interazionismo simbolico, in particolare di Blumer che riconosce la multidimensionalità dei processi sociali di costruzione del sapere, e parla di “concetti sensibilizzanti” (Blumer, 2008) i quali sono costruiti elaborati a partire dalla ricerca sul campo, che si situano in una posizione intermedia tra le semplici descrizioni dell'esperienza e le teorie astratte e sistematizzate (Sorzio, 2016). Tutti questi aspetti

sono tradotti in una proposta di ricerca empirica, orientata alla costruzione abduktiva del concetto di sostenibilità nell'organizzazione, dalle pratiche lavorative quotidiane. Tra i concetti sensibilizzanti che circondano il fenomeno della sostenibilità aziendale ci sono: partecipazione, uguaglianza, trasparenza, collaborazione, riciclo, giacché servono nel orientamento della raccolta dei dati. Allo stesso tempo i concetti sensibilizzanti possono costituire un punto di equilibrio nella ricerca, perché essi sono costrutti analitici che si situano nella zona intermedia tra la descrizione delle prospettive soggettive e la concettualizzazione più astratta, offrendo una relazione tra i diversi piani della spiegazione (*ib.*).

Dal punto di vista metodologico viene fuori quasi in maniera naturale l'essermi orientata al metodo etnografico per lo sviluppo della ricerca sul campo, se non altro per il fatto che l'etnografia ha il suo fondamento nell'osservazione delle persone nel loro spazio naturale e implica una condivisione dei contesti sociali cui esse partecipano (Bruni, A., 2003). In questo senso l'etnografia è considerata un approccio ecologico, quindi in questo caso è allineato con la prospettiva del interazionismo simbolico, e allo stesso tempo è coerente al tema della sostenibilità nella sua dimensione ecologica.

D'altra parte, l'approccio etnografico permette di guardare in questo caso la sostenibilità organizzativa nel suo insieme, con un confronto più orizzontale che si allontana dalla prospettiva abituale top/down che privilegia i processi decisionali, col predominio della logica strumentale.

L'idea di questa indagine è quella di guardare a come il senso di sostenibilità venga inserito nella cultura in termini di ordine onnicomprensivo, che organizza e orienta; in questo caso un gruppo sociale, un'azienda, considerato come frutto di un processo di interazioni e di scambi. In altre parole, si sono studiati i significati che emergono dall'interazione reciproca fra individui in un determinato ambiente sociale, ponendo il fuoco su quali siano i simboli e i significati che emergono dall'interazione tra le persone (Aksan, Kisac, Aydin, & Demirbuken, 2009).

Questa scelta metodologica implica che si riconosca un ruolo attivo agli attori nel contesto in cui si svolge il processo di ricerca e si intenda l'organizzazione e la sua cultura come una produzione sociale.

L'organizzazione individuata per la presente ricerca è una banca sociale; in questo modo è stato possibile esplorare la questione della sostenibilità nelle sue tre dimensioni: economica, ambientale e sociale, che hanno più o meno la stessa importanza.

Lo scopo della ricerca è quello di affrontare la questione della sostenibilità nell'ambito delle organizzazioni dalla prospettiva sociologica, utilizzando la cultura organizzativa come chiave di lettura. In questo caso, come detto, la cultura è intesa come un insieme di consuetudini, norme, riti, comportamenti (García, 2006). L'obiettivo principale che guida il progetto di ricerca è volutamente molto generale: come è costruita e ricostruita quotidianamente la cultura organizzativa di una banca orientata verso la sostenibilità? L'obiettivo principale, infatti, è quello di comprendere la cultura organizzativa di una banca con marcato orientamento verso la sostenibilità, quindi di comprendere la costruzione del significato di sostenibilità così come si origina nelle interazioni tra le persone che collaborano attorno alle attività lavorative. Quindi, l'intenzione che ha guidato in questa ricerca è stata quella di affrontare la questione della sostenibilità organizzativa dal punto di vista sociale, e inoltre capire la sua dimensione pratica. L'idea è di tener conto dell'assenza di una definizione solida e univoca a livello teorico, e allo stesso tempo interpretare ciò che le persone fanno, senza assumere una posizione direttiva che pregiudichi o imponga un concetto e delle caratteristiche in particolare.

Metodologicamente, ci allontaniamo dall'approccio positivista e assumiamo una posizione più vicina alle nozioni stesse di sostenibilità. A questo proposito troviamo che all'interno dell'interazionismo simbolico viene considerato un approccio naturalistico, che non è altro che "lo studio del comportamento e della vita di gruppo come avviene naturalmente nell'esistenza quotidiana delle persone, nell'interazione tra gli associati nella loro vita quotidiana, quando partecipano alla varietà di attività necessarie per affrontare le situazioni che si presentano durante la loro giornata di

esistenza " (Blumer, 1980, p. 412). All'interno di questa stessa prospettiva si darà spazio anche alla posizione dialogica sull'impostazione delle interazioni tra gli individui, cercando di stabilire una relazione orizzontale tra ricercatori e singoli agenti (Montero, 2010). Ciò implica che il ricercatore non abbandona la sua conoscenza, e allo stesso tempo accetta un altro che possa avere una diversa "sapienza" rispetto a quella del ricercatore (*ib.*).

Il suddetto atteggiamento metodologico consente di intraprendere qualche passo verso approcci che rendano la conoscenza più vicina ai contesti in cui essa stessa si produce e, nel caso specifico della sostenibilità, consente l'avvicinarsi ai suoi aspetti pratici con un orientamento meno impositivo, rispetto a quello tipicamente positivista. Per incorporare questa prospettiva al presente progetto si è assunta l'etnografia come metodo di ricerca, essendo essa considerata come una modalità privilegiata di osservazione e conoscenza dell'alterità (Montero, 2010).

L'approccio sociocostruzionista alla sostenibilità attraverso la cultura dell'organizzazione cerca mantenere coerenza rispetto al ruolo del soggetto nella sostenibilità come fenomeno. In maniera di riconoscere il ruolo attivo del soggetto nella costruzione sociale del concetto di sostenibilità nell'organizzazione e allo stesso tempo il suo ruolo nel processo di costruzione della conoscenza.

Poiché l'interesse è rivolto alla cultura dell'organizzazione specificamente intorno alla sostenibilità, gli obiettivi specifici sono espressi nel modo seguente:

1. Identificare i simboli – comprese, ovviamente, le pratiche simboliche – creati attorno alla sostenibilità e alla sua rappresentazione a diversi livelli organizzativi secondo la classificazione proposta da Schein (2004).
2. Identificare i processi attraverso i quali vengono stabilite e definite le priorità nella pratica aziendale.
3. Identificare i simboli che servono da linee guida per formulare obiettivi orientati alla sostenibilità.

Il capitolo 1 presenta le fonti di riferimento teorico relativo alla sostenibilità in generale, alle sue approssimazioni, all'evoluzione, alla vicinanza tra la crisi del

paradigma moderno e i cambiamenti in relazione all'impostazione della sostenibilità. La sostenibilità e i diversi approcci e concetti che gravitano attorno ad essa vengono esposti per affrontarne lo studio e la comprensione. Inoltre, affronta la questione della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile nell'organizzazione. Infine, si presenta il metodo etnografico.

Il capitolo 2 contiene gli elementi teorici associati alla questione della sostenibilità all'interno dell'organizzazione. Concetti di sostenibilità sviluppati nell'ambito delle organizzazioni, nelle prospettive gestionale e amministrativa, dalle sue critiche e dall'interesse che presenta nel campo della sociologia. Si presentano i principi forniti da Blumer sull'interazionismo simbolico e anche la sua visione delle implicazioni epistemologiche e metodologiche.

Il terzo capitolo presenta il metodo di ricerca adottato per l'esecuzione del processo di raccolta dei dati, e la procedura per sviluppare il progetto di ricerca nella pratica, i criteri per la scelta e la descrizione del caso di studio.

Il capitolo 4. contiene il percorso di esplorazione e di analisi di ciò che è stato raccolto, in parte identificabili come due fasi del processo di analisi. La prima riguarda l'integrazione delle informazioni in base al requisito degli obiettivi di ricerca e, la seconda fase, incentrata sull'integrazione delle rappresentazioni raccolte con elementi teorici, in modo da dare solidità alle interpretazioni.

Il capitolo 5 dedicato alle conclusioni del lavoro di ricerca, nonché a suggerimenti e osservazioni per futuri lavori sul tema.

Capitolo 1. Nozioni iniziale di Sostenibilità e Sviluppo Sostenibile

Questo capitolo ha per scopo quello di presentare lo stato dell'arte sul tema della sostenibilità. Innanzitutto bisogna premettere che abbiamo a che fare con un fenomeno complesso che, finora, gira intorno al consenso sull'esistenza di tre dimensioni costitutive che danno forma al concetto: la dimensione economica, la dimensione ambientale e quella la sociale. Lo sguardo col quale ci approcceremo alle caratteristiche della sostenibilità sarà quello delle scienze sociali, specificamente quello della sociologia in cui si sviluppa questo progetto di ricerca.

Durante la costruzione della nostra analisi le tre dimensioni della sostenibilità vengono presentate, non in modo distinto come solitamente vengono studiate, ma facendo riferimento alle une in rapporto alle altre, poiché esse sono strettamente vincolate tra di loro e agiscono in concomitanza sulla realtà.

Il discorso verrà costruito facendo attenzione a evidenziare il collegamento tra le suddette dimensioni della sostenibilità, introducendo anche gli aspetti collegati all'epistemologia e la posizione del paradigma positivista che si trovano inevitabilmente immersi nel tema di studio e che, in anni più recenti, sta dando luogo a posizioni critiche riguardo il carattere egemonico di questo paradigma e gli ostacoli che pone allo sviluppo e agli studi sulla sostenibilità.

In questo capitolo si fa anche riferimento a certi eventi ed organizzazioni d'interesse politico che hanno esercitato una qualche influenza sulla presa di decisioni; essi hanno segnato il ritmo dell'introduzione della sostenibilità in ambito di politica internazionale e politiche pubbliche nei suoi diversi livelli. Allo stesso modo, vengono esposti gli approcci più rilevanti finora seguiti per la definizione e lo studio della sostenibilità.

1.1 Evoluzione del concetto di Sostenibilità

La complessità della categoria di “sostenibilità”, proveniente dalla trama che si tesse tra le sue tre dimensioni, è dovuta al fatto che la stessa è un concetto in costruzione, crea diversi livelli di manifestazione ed offre la possibilità di studiarla da diversi approcci. Questo capitolo cerca di cogliere gli approcci di studio più rilevanti, partendo da alcuni precursori remoti e dagli antecedenti che si trovano nelle pratiche economiche manifestatesi durante la Rivoluzione Industriale e dallo sviluppo generale delle scienze. Evidenzieremo, dunque, come i suddetti eventi vanno dando forma al fenomeno della sostenibilità nell’era moderna fino a diventare un tema centrale d’interesse globale.

1.1.1 Stile di vita ed Ecologia

Nel 1998 l’autore africano Desta Mebratu pubblicò un articolo dal titolo *Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review*, in cui esponeva un’analisi completa e sistematica dei diversi elementi associati alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile. Egli espone chiaramente come alcuni aspetti propri dell’ambiente e le pratiche tenute dagli esseri umani aprono lo spazio per le riflessioni e considerazioni su quello che poi verrà chiamato formalmente sostenibilità (Mebratu, 1998).

Riguardo il rapporto tra stile di vita degli umani ed ecologia, il suddetto autore evidenzia che c’è un sistema naturale costituito da una complessa rete di sistemi fatti da *feedback* positivi e negativi che sorgono in contesti di conservazione, rigenerazione e capacità di assimilazione dei rispettivi sistemi. In questo stesso modo funziona l’autoregolazione del sistema biotico, spiegando come la migrazione di piante ed animali ha avuto un ruolo importante nell’evoluzione del pianeta Terra. Cosicché le migrazioni guidate da fattori ecologici hanno plasmato i modi di vita dell’umanità durante milioni di anni (Mebratu, 1998).

Meadows *et al.* (1992, cit. in Mebratu, 1998) segnalano che ottomila anni fa, dopo milioni di anni di accumulo lento, la popolazione umana ha raggiunto un numero considerevole di persone (stimato in milioni). Questa popolazione visse da cacciatori

e raccoglitori nomadi, ma il loro numero cominciò ad aumentare e, a causa della conseguente diminuzione delle risorse, sorsero due tipi di azioni: alcuni hanno reso il loro stile di vita più migratorio e cominciarono ad abbandonare le loro famiglie e le radici ancestrali africane ed in medio oriente, spostandosi verso il resto del mondo. Altri esseri umani cominciarono ad domesticare animali e coltivare le piante, stabilizzandosi in luoghi fissi. Ciò introdusse un cambio importante, poiché sorse la nozione di “nostra terra”, nacquero le idee di benessere, il commercio, il denaro e il potere.

In tal senso, gli essere umani stabilivano i loro insediamenti in luoghi dove si trovavano le risorse per alimentarsi; a sua volta la presenza umana modificava l'ambiente. Nella loro lotta per la sopravvivenza, cominciarono a crearsi differenze tra i compiti degli uomini e quelli delle donne secondo le loro differenze fisiche, per cui i tratti maschilini verranno associati ai compiti di produzione, mentre le donna con i suoi tratti femminili e la loro capacità riproduttiva viene orientata alla sfera privata («Seis mentiras que la Ciencia ha dicho sobre las mujeres», 2017).

Dal 3000 a.C. si sono così andati sviluppando l'agricoltura, la divisione del lavoro, i mezzi di sfruttamento e sono stati creati strumenti per lavorare la terra e i prodotti da essa derivati. In conseguenza di questo sviluppo, la natura comincia ad essere svalutata; vengono stabiliti simboli esclusivamente maschilini per le divinità; la figura femminile viene lasciata in una posizione di sottomissione dovuta al controllo patriarcale della riproduzione e della sessualità (Gottlieb, 1996, cit. in Mebratu, 1998).

L'aumento della popolazione sedentaria condusse a nuove forme di scarsità, soprattutto di terra ed energia, da cui sorse il bisogno di un cambiamento radicale. I cambiamenti nei modi di sopravvivenza sono passati dalla raccolta e la caccia, la domesticazione degli animali e la coltivazione delle piante nella loro forma più rudimentale, all'agricoltura più avanzata, alle divisioni sociali sempre più complesse del lavoro e ai mezzi di sfruttamento, creando continuamente strumenti per lavorare la terra e trasformare i suoi prodotti (Mebratu, 1998).

Parte di questo sviluppo contribuì anche alla svalutazione della natura, la creazione di nuovi simboli eccessivamente maschili associati alla divinità e avrebbe contribuito alla sottomissione delle donne al controllo patriarcale della loro riproduzione e la loro sessualità (Gottlieb, 1996, cit. in Mebratu, 1998). Tuttavia, l'agricoltura rispose con successo alla scarsità di fauna selvatica sofferta dai cacciatori. La crescita lenta e costante della popolazione persistette, accumulando nel corso dei secoli un aumento della popolazione stimato in milioni di persone. Questa crescita della popolazione diede origine a nuovi tipi di scarsità, specialmente scarsità di terra e di energia, rendendo quindi necessaria una nuova rivoluzione (*ib.*).

Comincia allora in Inghilterra la prima rivoluzione industriale che, forzata dalla deforestazione, portò alla sostituzione della legna con il carbone come fonte di energia (Mebratu, 1998). L'uso del carbone presentò subito delle sfide pratiche, per esempio: i movimenti di terra necessari per la sua estrazione, le costruzioni minerarie, il pompaggio dell'acqua, il trasporto e la combustione controllata; erano, inoltre, necessario un elevato concentrazione di mano d'opera intorno alle miniere e ai mulini. La sedentarietà, i nuovi bisogni di produzione e i conseguenti nuovi modi di lavoro diedero alla scienza e alla tecnologia un ruolo privilegiato di controllo della società (Mebratu, 1998).

La rivoluzione industriale poggia sulla rivoluzione scientifica iniziata nel XVI° secolo da Copernico, Galileo e Newton (Santos, 2009). Il nuovo paradigma della scienza moderna si identifica con le idee di Copernico e la sua teoria Eliocentrica sui movimenti dei pianeti, con le leggi sulle orbite di Keplero, le leggi sulla caduta dei gravi di Galileo, l'ordine cosmico di Newton e le proposte di Bacone e Cartesio sulla coscienza filosofica (*ib.*).

Questo nuovo paradigma, in primo luogo, stabilisce chiaramente la differenza tra ciò che è conoscenza scientifica e senso comune, la prima viene sostenuta da una osservazione obiettiva e libera, che evidenzia la sistematicità nella ricerca del sapere e cerca, in quanto possibile, la comprensione sempre più rigorosa dei fenomeni naturali.

In secondo luogo, e molto importante per la dimensione ambientale della sostenibilità, sta il fatto che in questo nuovo paradigma la natura viene considerata come estensione e movimento con carattere passivo; è vista come una realtà esterna e reversibile, da cui viene assunta come meccanismo che può essere smontato per spiegare il suo funzionamento attraverso delle leggi. In questo modo il processo di conoscenza della natura diventa un processo attivo, del quale bisogna scoprire le relazioni e i funzionamenti per poi dominarli e controllarli usando le suddette leggi (Santos, 2009).

Le nuove forme di produzione condussero nuove realtà prima inimmaginabili: l'uso del carbone portò al vapore e da lì le macchine – e non più la terra – diventarono i principali mezzi di produzione; per tanto, il macchinismo sboccò nella produzione materiale di massa. Mercati lontani stimolarono lo sfruttamento ambientale dei poli, poi del tropico, dalle cime delle montagne alla profondità degli oceani. Il successo della trasformazione industriale, in contrapposizione ai limitati risultati della caccia-raccolta e a quelli generati dalle trasformazioni agricole, hanno condotto, da un lato, a soddisfare la richiesta di prodotti, ma dall'altro, a causa della sua natura estrattiva e dell'utilizzo delle risorse, ha portato ad una nuova scarsità: quella ecologica, non solo espressa in termini di forniture ma anche in termini di diminuita capacità di assorbimento da parte dei sistemi naturali che assorbono e trasformano rifiuti, e contaminanti per mantener l'equilibrio ambientale (Mebratu, 1998; Vandana, S, 1990).

Benché di solito il dibattito ambientale si centri sulla contaminazione industriale, associando il fenomeno dell'inquinamento esclusivamente alla società industriale, bisogna ricordare che gli archeologi ambientali sostengono che le società antiche come l'Impero Babilonese, possono essere decadute e scomparse a causa di fattori ambientali (Mebratu, 1998). Questa stessa tesi viene sostenuta dagli studiosi del collasso di Teotihuacan in Messico, che viene attribuito al cambio climatico e al degrado ambientale, causato dalla rapida crescita di Teotihuacan e il conseguente sovra sfruttamento del territorio, dove si stima vivevano centomila persone (Segura, 2013).

Quanto detto sopra non nega il fatto che negli ultimi secoli –e particolarmente negli ultimi cinque decenni del XX secolo - l’economia mondiale abbia sperimentato una crescita straordinaria, trasformando il carattere del pianeta e la vita umana in particolare. Il progresso tecnologico e il potere sociale –insieme alle ideologie politiche e religiose che ne offrono un supporto – hanno rafforzato la convinzione sull’esistenza di una separazione fondamentale tra l’umanità e la natura, il che ha condotto ad usanze che consolidano la distruzione degli esseri umani e del pianeta stesso. Ragionamenti di questo tipo hanno portato alla gestazione dell’embrione che l’ambientalismo contemporaneo ha portato a frutto (Gottlieb, 1996, cit.in Mebratu, 1998).

L’approccio che propone il meccanicismo è più o meno uniforme, viene formulato con gli stessi lineamenti, a partire dalla considerazione che proprio come è stato possibile scoprire le leggi della natura, sarà possibile trovare e stabilire le leggi della società (Santos, 2009). All’interno di questo schema la natura è stata ignorata o presa solo come un mezzo che ha reso possibile il progresso (Gudynas, 2004). Comincia, dunque, a manifestarsi il fenomeno delle molteplici dimensioni, principalmente ambientale ed economica. Quest’ultima espressa riguardo ai modi di produzione, alla scarsità delle risorse e al degrado ambientale; mentre la dimensione sociale viene accantonata quale sola conseguenza della visione razionale dell’*homo oeconomicus*¹(*ib.*).

Per permettere una miglior comprensione di questo aspetto e il suo rapporto con la sostenibilità, vengono esposte in seguito più specificatamente alcune tra le formulazioni considerate più rilevanti.

1.2 Nozioni di Sostenibilità nel XVIII secolo

Lumley & Armstrong (2004), nel loro lavoro sulle radici del concetto di sostenibilità nel XIX secolo, avvertono la necessità di riconoscere nelle origini della teoria economica il crogiolo della coscienza politica e pubblica in cui si è forgiata l’idea

¹*Homo oeconomicus*, concepito nella teoria tradizionale sulla natura dell’essere umano quale individuo che prende decisioni in quanto “agente” autonomo, razionale, che manifesta preferenze stabili e interagendo col solo proposito di fare scambi (Perona, 2012,p.32)

della sostenibilità. Vengono, quindi, presentati antecedenti che illustrano come a metà del XVIII secolo sia sorta una reazione al pensiero mercantilista, simile alla reazione generale contro la globalizzazione multinazionale sorta alla fine del XX e inizi del XXI secolo.

Uno dei rappresentanti del suddetto movimento di reazione fu Ferdinando Galiani, esponente in Italia delle proposte riguardanti l'economia politica, che però sosteneva la necessità di regolare il commercio a differenza dei fisiocratici francesi e dalla Scuola Scozzese (Lumley & Armstrong, 2004). Galiani propone la teoria del valore definendolo come frutto di due condizioni necessarie: l'utilità e la rarità; tanto che se mancasse uno di questi elementi, un bene non avrebbe avuto nessun valore (Gicoli, 1999).

Francois Quesnay (1694 – 1774), il fondatore della Scuola Fisiocratica francese di economia politica², era anche il medico del re di Francia, per cui non è sorprendente il fatto che associasse il corpo politico e il corpo umano, e parlasse in termini di salute riferendosi sia alla natura sia alla società (Lumley & Armstrong, 2004). Egli proponeva di accrescere le ricchezze rinnovabili senza diminuire i beni di fondo³; per lui produrre rappresentava più che vendere con benefici, la produzione doveva contribuire all'aumento della ricchezza dando luogo a una produzione fisica netta monetari (ad esempio, da un chicco di grano piantato si ottiene una spiga con tanti chicchi) che possa essere espressa anche in termini monetari (Naredo, 2002). L'idea della crescita si conciliava con la visione organicistica del mondo, secondo la quale gli animali, le piante e gli elementi inorganici (minerali) seguivano un processo di formazione e crescita (*ib.*). La crescita economica (in termini di mezzi materiali e monetari) è stata considerata equivalente alla crescita fisica, non solo delle ricchezze, ma della terra che la produceva, presentando in modo ingenuo uno sviluppo che sembrava non incidere sui beni di fondo (*ib.*).

²Economia Politica: termine usato per distinguere l'economia particolare, domestica o individuale dai processi economici globali che interessano o si svolgono nell'ambito di tutta una società. (Sabino, 1991)

³Parte dei beni di fondo veniva rappresentata dalla capacità rigeneratrice della terra (Naredo, 1996)

Altro autore importante in questo periodo è Adam Smith (1723 – 1790), chi rappresenta una influenza significativa con la sua teoria economica, ma si pensa che il contenuto della sua opera è stato preso in modo selettivo. La sua produzione intellettuale che di solito viene presa in considerazione è quella “La Ricchezza delle Nazioni” del 1776 e le sue idee sull’economia di mercato, in generale il suo apporto di maggior spicco si trova nella configurazione dell’economia moderna, soprattutto per il suo impegno affinché essa raggiungesse lo status di disciplina scientifica (Sen, 2010). Ma nonostante ciò, sono poco conosciute -e prese meno ancor in considerazione- le idee dell’autore nella sua opera *Theory of Moral Sentiments* (1759) in cui, fece chiaro riferimento alla prudenza, indicando quale virtù utile all’individuo e altre virtù come la giustizia, la generosità e lo spirito pubblico che tornano utili nei rapporti con gli altri. In questo senso Sen (2010), evidenzia che codeste idee di Smith sono ancora in vigore poiché si rendono necessari altri motivi diversi da quegli egoistici per alleviare la crisi economica, ma queste idee non sono quelle per cui viene riconosciuto Adam Smith nel campo dell’economia.

Ciò che a noi preme evidenziare come precursore delle proposte odierne di sostenibilità è che i contributi di Adam Smith non sono sempre stati interpretati in modo imparziale, ovvero non sono sempre stati presi sufficientemente in considerazione da parte dei suoi presunti ammiratori, che volevano vedere Smith come un guru dell’economia di mercato, esaltando l’eccellenza e autosufficienza del mercato, come se questa fosse l’unica idea della sua proposta; il che dista molto da ciò che lo stesso Smith sosteneva. La sua ricerca pionieristica spiegava il perché –ma soprattutto il come – agiva la dinamica dell’economia di mercato. Egli ha rivelato la necessità che ha il mercato di avere un supporto di altre istituzioni per avere efficacia e vitalità; ha individuato le ragioni per cui il mercato necessita di restrizioni, correzioni e complementi attraverso altre istituzioni, per evitare l’instabilità, le iniquità e la povertà (Lumley & Armstrong, 2004; Sen, 2010).

D’altra parte, Thomas Malthus (1766-1834) pubblica le sue controverse idee riguardo la crescita della popolazione *An Essay on the Principle of Population* (1798); per cui viene considerato il primo economista ad avvertire sui limiti alla crescita dovuti alla scarsità di risorse (Lumley & Armstrong, 2004; Mebratu, 1998).

Le affermazioni di Malthus sembravano severe quando affermava “La popolazione se non viene tenuta sotto controllo, cresce in proporzione geometrica, mentre i mezzi di sussistenza crescono in proporzione aritmetica” (Malthus, 1798, p. 371, cit. in Mebratu, 1998). Egli estropolava le sue nozioni sui limiti ambientali alla vendita di terre agricole di buona qualità e alla conseguente produttività decrescente nella produzione (Mebratu, 1998; Pearce & Turner, 1992). La teoria maltusiana sui limiti ambientali può essere considerata precursore del concetto di sostenibilità (Leal, 2008; Mebratu, 1998).

Qualunque sia stato la sua origine e chiunque fossero i suoi promotori, l'essenza dell'economia politica e la promozione del libero mercato erano fortemente in linea con le nozioni di verità e libertà. Fondata sul desiderio di migliorare il benessere del maggior numero di persone, ricercava una forma per ridistribuire la ricchezza secondo le leggi naturali della produzione (Lumley & Armstrong, 2004). Contrariamente alle attuali nozioni apparentemente ideologiche sull'economia di libero mercato, una politica spesso sostenuta dai primi economisti politici era quella di tassare la ricchezza attraverso il tributo sulla proprietà terriera e distribuire l'introito così ottenuto tra coloro la cui manodopera serviva per creare quella stessa ricchezza dalla terra, pur non essendo proprietari del capitale (*ib.*).

La morale e la decenza quali risultati sociali furono la prima forza motrice dei riformatori del XVIII secolo; Smith, per esempio, affermava che c'erano ragioni etiche e pratiche per avere altre motivazioni diverse da quella egoista (Sen, 2010). Esempio di ciò è la preoccupazione sulla situazione delle donne, specialmente delle donne povere, di cui anche Smith fece menzione riferendosi alle madri delle zone isolate di montagna in Scozia: egli segnalava che non era raro trovare donne che avevano avuto venti figli senza riuscire a mantenerne vivi due (Lumley & Armstrong, 2004).

La condizione femminile non è però solo un aspetto dell'economia, piuttosto una questione politica per cui le donne cominciano a manifestarsi. In questo senso, troviamo il lavoro di Mary Wollstonecraft, contemporanea di Smith, che scrisse *Vindication of the Rights of Woman* un lavoro straordinario se si tiene conto

dell'epoca in cui fu scritto, infatti viene considerato un classico della genealogia femminista, testo di base nel discorso sulla difesa dei diritti della donna nel mondo anglosassone e persino testo fondatore del femminismo moderno. Wollstonecraft s'interessava di educazione e difese l'istruzione non elitista con speciale riferimento alla classe media inglese (Marçal, 2016).

Durante la transizione verso il XIX secolo, l'approccio basato sul dovere morale, la giustizia e l'etica prese forza. Le economiste del XIX riconoscevano la necessità di equilibrio tra creazione di ricchezza e giustizia (etica), antepoendo quasi sempre quest'ultima; purtroppo, quest'obiettivo sembra non poter essere raggiunto a causa delle tensioni tra l'efficienza economica, la giustizia sociale ed equa distribuzione della ricchezza, da una parte, e la conservazione dell'ambiente per sempre, dall'altra (Lumley & Armstrong, 2004).

1.3 XIX° Secolo: il Paradigma Positivista, l'Economia, la Natura e la Sostenibilità

Tra gli autori di spicco nel periodo di transizione verso il XX° Secolo si trovano personaggi quali Paley (1743 - 1803), Carlyle (1795 - 1881), Martineau (1802 - 1876), Mills (1806 -1873) e Darwin (1809 - 1882) che ci sono stati collegati ad alcuni argomenti della dimensione sociale della sostenibilità. Furono figure coinvolte anche in campagne per abolire la schiavitù, per promuovere l'emancipazione delle donne e l'educazione dei poveri (Lumley & Armstrong, 2004).

Verso la fine del secolo XIX° l'americano Henry George (1839 – 1897), promuove l'applicazione radicale delle teorie fisiocratiche attraverso i libri⁴. Benché le sue teorie non vennero mai adottate, le sue idee sono state promosse dal *Henry George Institute* degli U.S.A. molte di esse vengono associate alla teoria e alle politiche della sostenibilità (Lumley & Armstrong, 2004).

⁴Il libro titolato *Protection of free trade* (1886) mostra il caso classico del libero commercio di Adam Smith e David Ricardo e *The Science of Political Economy* presenta l'azione politica contro l'ingiustizia e i privilegi.

Nel contesto tedesco, gli autori come Marx (1818 -1883) e Von Hayek (1899 – 1992) raccolsero le linee del dialogo politico ed economico facendone la loro propria interpretazione, intanto che in Francia, il pensatore e sociologo Auguste Comte fondatore della sociologia fa le proprie proposte riguardo le nozioni di economia politica (Lumley & Armstrong, 2004, pag. 371), manifestando inoltre alcune critiche riguardo la mancanza di rigore scientifico, che avevano però origine nella sua propria posizione personale vicina al cattolicesimo e contrapposta ai tratti individualisti propri della dottrina protestante (Cuvillier & Uribe V., 1957).

Molti dei riformatori intellettuali del XIX secolo tendevano a credere –senza troppi indizi- al paradosso dell’armonia tra etica, le considerazioni altruistiche sulla natura e l’intenzionalità dell’utilitarismo. Questi pensieri erano frutto di una ricerca di idee su come migliorare lo sviluppo umano, la giustizia sociale e su come l’essere umano si rapporta con l’ambiente naturale (Lumley, 2001).

Gli intellettuali riformatori come Mill, Martineau e Malthus nel secolo precedente oltre a esprimere la loro preoccupazione sul futuro pensavano al benessere dell’umanità e della terra stessa, evidenziando il fatto che la popolazione non poteva andare avanti senza prendere in considerazione la tasso di riproduzione, il consumo e la scarsità di risorse. Il collegamento tra queste preoccupazioni possono considerarsi il precursore dell’attuale nozione di sviluppo sostenibile (Lumley & Armstrong, 2004)

John Stuart Mill (1806- 1873) indicava i vantaggi del progresso perpetuo e della possibilità di dominare la natura che lui considerava un privilegio. Ma ci sono stati altri, oltre a Mill e Smith: Turgot, Hegel, Marx e altri meno noti, che pur con le loro differenze, avevano posizioni simili su come rapportarsi con la natura e condividevano idee sul progresso (Gudynas, 2004).

In questo periodo intorno al XVIII secolo vennero fuori diverse concezioni riguardo la natura, ma tutte erano parte delle idee generali sullo sviluppo e il ruolo dell’essere umano. (Gudynas, 2004) propone di analizzare tutto l’insieme alla pari di un’ideologia, seguendo la prospettiva di Ricoeur (1989, cit. in Gudynas, 2004); cioè con un senso che contempla la deformazione, la legittimazione e l’integrazione.

L'autore postula come indispensabile il riconoscimento di un'ideologia del progresso che accorpa le diverse scuole di sviluppo (*ib.*).

David Ricardo (1772-1823), nella sua opera sui principi dell'economia politica e tributi, condivide i punti di vista di Malthus riguardo la crescita della popolazione, spiega il problema della rendita ed è a favore del libero commercio internazionale dei cereali; si è occupato anche dello studio sul ruolo del lavoro nella formazione del valore, idea questa che ebbe molta influenza su Marx (Sabino, 1991).

Sempre in questo periodo, persiste la preoccupazione per il futuro dell'umanità e continua a crescere l'interesse delle donne sul proprio ruolo nella società. Una figura di spicco fu Harriet Martineau, economista politica che assunse la missione dell'educazione delle masse analfabete, divulgò le idee di Adam Smith, Malthus e altri tra i poveri, facendo uso di pubblicazioni nei giornali popolari (Lumley & Armstrong, 2004). Il lavoro di Martineau viene associato da alcuni alle idee di Mary Wollstonecraft, poiché vedono nel suo lavoro una sfida sul ruolo subordinato che veniva allora attribuito alle donne (*ib.*).

Vediamo quindi come le nozioni di economia già anticipavano alcuni effetti delle pratiche economiche si cominciava anche a prendere in considerazioni le conseguenze sugli esseri umani e il loro benessere; tale è il caso dell'educazione e le considerazioni sulle differenze di condizioni delle donne, tra altre (Lumley & Armstrong, 2004). Nonostante ciò, come vedremo in seguito, le considerazioni sull'ambiente avranno un maggior peso poiché la formulazione del paradigma positivista è sorta nell'ambito delle scienze naturali, mentre le scienze social entrarono nel campo della conoscenza praticamente scientifica tre secoli dopo, con lo svantaggio rappresentato dall'aver un soggetto di studio difficile da raccordare ai criteri della razionalità scientifica.

1.4 XX° e XXI Secolo: Sostenibilità e auge dello Sviluppo Sostenibile

Gli antecedenti esposti finora evidenziano lo storico rapporto tra economia e natura, soprattutto riguardo la gestione delle risorse, da cui comincia a formarsi una incipiente associazione tra il suddetto rapporto e i fenomeni della povertà e l'iniquità.

Sorgono pertanto preoccupazioni su alcuni fatti che avvengono e sono manifestazioni non desiderate nell'intorno sociale, che furono considerate in principi come conseguenze inevitabili, mentre la natura venne ignorata per un bel periodo di tempo o al più è stata considerata come mezzo per raggiungere il progresso (Gudynas, 2004).

È nel XX° Secolo che sorge in modo più chiaro l'idea moderna di sviluppo sostenibile, si forma gradualmente a partire dal decennio 1960/1970 intorno ad un insieme di idee riguardo il progresso, la protezione dell'ambiente, la crescita economica e lo sviluppo (DuPisani, 2006, cit. in Van Opstal & Hugé, 2013).

McKenzie (2004) situa l'origine dello sviluppo sostenibile verso 1960, come conseguenza della preoccupazione per la degradazione ambientale dovuta ad una inadeguata gestione delle risorse dal punto di vista ecologico soprattutto. In quell'anno la *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD sigla in inglese) fu creata per promuovere politiche per permettessero di raggiungere una maggior crescita economica sostenibile ed aumentassero il livello di vita; adottando quindi la sostenibilità come meta politica comune (p.1). Nonostante ciò, bisogna avvertire che allora non si era ancora stabilito ciò che si intendeva per sviluppo sostenibile; quest'aspetto della definizione verrà affrontato nel dettaglio più avanti.

Un evento rilevante avviene nel 1962 quando Rachel Louis Carson, biologa marina e zoologa statunitense, pubblica il libro intitolato *La Primavera Silenziosa*, che rappresentava allora una sfida poiché affrontava uno dei più grandi problemi del XX° Secolo: la contaminazione. Esso offrì accesso all'informazione chiave sulla contaminazione, specificamente quella dovuta al DDT⁵, al pubblico in generale fuori dall'ambito scientifico. Carson, usando un linguaggio semplice e chiaro, presentò i risultati di anni di ricerca e, in modo descrittivo, offrì una riflessione su ciò che stava succedendo nell'ambiente e che reazione a catena negli ecosistemi (McKie, 2012). La metafora nel titolo del suo libro si basa in affermazioni quali: *"The birds, for example - where had they gone? Many people spoke of them, puzzled and disturbed.*

⁵ DDT *dichlorodiphenyltrichloroethane* insetticida oggi vietato per la sua tossicità (Paull, 2013)

The feeding stations in the backyards were deserted. The few birds seen anywhere were moribund; they trembled violently and could not fly. It was a spring without voices”

Carson concluse che nell’ambiente naturale di specie interconnesse, i pesticidi chimici usati esclusivamente contro gli insetti e altre piaghe sono velocemente assimilati da altri organismi e passano alla catena alimentare (1962).

Questo libro creò molta polemica e la stessa autrice venne attaccata con azioni squalificanti provenienti dall’industria chimica, segnalandola come donna isterica ed ignorante. Il presidente Kennedy prese in considerazione l’informazione del libro e ordinò la creazione di una commissione per studiare il problema, la quale confermò la tesi di Carson (McKie, 2012).

Il suddetto libro, aiutò inoltre a riconoscere molte forme in cui la razza umana porta al degrado ambientale, aspetto che coincide con le proposte fatte già da Mebratu, in cui spicca l’idea che la preoccupazione non deve centrarsi unicamente sull’attività industriale e l’inquinamento che ne deriva, ma piuttosto sulle pratiche umane della vita quotidiana. Carson con la sua opera propose un cambio del corso del pensiero dominante allora (Carson, 1962). *Primavera silenziosa* pose le basi perché nessuno potesse vendere contaminanti col pretesto del progresso, oltre a esercitare una forte influenza sull’origine dell’eco-femminismo (Carson, 1962).

Decenni dopo, Vandana Shiva (1990) assunse un ruolo cruciale nella critica all’idea di sviluppo che veniva proposta in occidente. Dalla prospettiva di questa autrice, l’idea occidentale di sviluppo con le sue pratiche frammentarie, riduzionista e dualistiche violano l’integrità e l’armonia degli esseri umani con la natura e a sua volta tra uomini e donne. La scissione tra natura ed esseri umani poggia sull’idea che i principi femminili (armonia dei ritmi e i cicli, azioni di conservazione) sono passivi e improduttivi, allo stesso modo, sul piano delle relazioni uomo –donna, ella viene sottomessa e sfruttata. Da qui che Vandana Shiva propone un simile tra il rapporto con la natura e i comportamenti tenuti con le donne, impiegando la metafora della natura sfruttata simile alla donna oltraggiata. È così che la scienza acquisisce un

carattere maschile dominante e non armonico, basato sulla sottomissione della natura e del genere femminile.

In tale quadro, il patriarcato viene rappresentato come potere scientifico e tecnologico, rappresentò una necessità politica per il raggiungimento del capitalismo industriale (*ib.*). In questo modo, si afferma che la scienza da una parte promuoveva il saccheggio della natura e, dall'altro, legittimava la dipendenza della donna e all'autorità dell'uomo. Per cui adesso, i movimenti ecologisti e femministe sono capaci di apprezzare l'irrazionalità che sorge dalle formulazioni scientifiche (Bacone e Boyle) e apprezzare la razionalità del capo indigeno Smohalla "Mi chiedete di arare il terreno: ma come potrò prendere un coltello e squarciare il petto di mia madre? Mi chiedete di tagliare l'erba, farne fieno e venderla, per diventare ricco come l'uomo bianco; ma come potrò osare di tagliare i Capelli di mia madre?"(Easle, cit.in. Vandana, S, 1990, p.25)

La scienza moderna che proiettata come universale, sotto una pretesa libertà di valori, spiazzò il resto di sistema di credenze e conoscenze sotto il proposito dell'universalità e la neutralità raggiunta tramite un método obiettivo per raggiungere la comprensione della natura (Vandana, S, 1990). Ciononostante, anche se questa prospettiva esercitò la sua egemonia, ciò non suppone che non esistessero altre linee di pensiero; l'autrice infatti fa un chiarimento sostenendo che le proposte ambientaliste e femministe rappresentano tentativi alternativi d'interpretazione.

Questi tentativi non sono i primi, Paracelso aveva una proposta parallela nella sua tradizione ermetica, che non separa il pensiero dalla materia, né il maschile dal femminile. Per Paracelso, il maschile non domina sul femminile, entrambi principi si complimentano, il pensiero e il potere non sorgono dal dominio della natura, ma il contrario: è la convivenza tra gli elementi, l'interconnessione che crea un unico organismo vivente (Vandana, S, 1990).

Le posizioni si inquadrano in due posture in tensione dentro l'ecologia, dovuto al modo in cui veniva insegnata la biologia senza occuparsi davvero della conservazione dello sviluppo (Gudynas, 2004). Gli ecologisti hanno in sostanza seguito due vie: quella della scienza e quella di militare sui temi ambientalisti. E così

come gli ecologisti che nutrivano interessi su temi ambientali crearono collegamenti tra scienza e ambientalisti, facendo proliferare le ricerche circa l'estinzione delle specie e l'inquinamento (*ib.*).

Un fatto importante attrae l'attenzione sul rapporto tra temi ambientali ed economia, si tratta della pubblicazione nel 1972 del rapporto "*The Limits to growth*" scritto da Meadows, Meadows, Randers, & Behrens III (1972) convocati dal cosiddetto Club di Roma⁶. Gli obiettivi erano orientati a chiarire la comprensione sui diversi componenti e l'interdipendenza tra elementi economici, politici, naturali e social che formavano il sistema globale in cui tutti viviamo (*ib.*). È importante evidenziare che questo rapporto mise in evidenza il bisogno di porre limiti alla crescita economica, come misura per attenuare lo squilibrio esistente tra lo sviluppo senza controllo e risorse naturali (Leal, 2008; Leff, 2008). Questa proposta rafforzava la tensione dovuta allo scontro tra chi si manifestava a favore della conservazione e chi era a favore del progresso economico (Gudynas, 2004).

Nello stesso anno in cui si pubblicava "*The Limits to growth*" venne celebrata la Conferenza delle Nazioni Unite Ambiente Umano a Stoccolma in cui venne riconosciuta l'importanza della gestione ambientale e l'uso della valutazione ambientale come strumento di gestione (DuBose et al., 1995, cit. in Mebratu, 1998, p.500). L'ambiente divenne tema di primo piano e rimase esplicito il suo rapporto con lo sviluppo; vennero chiariti gli indizi su come il modo di sviluppo avrebbe dovuto essere cambiato (Gudynas, 2004; Waas, Hugé, Verbruggen, & Wright, T., 2011).

Davanti a questa situazione vennero fuori nuovi concetti, tra i più salienti si trovano quelli dell'Eco-Sviluppo, gli "Sviluppi Alternativi" e quello di "Altri sviluppi". Tutti questi condividevano una postura contraria agli effetti dello sviluppo, riferiti alle sue conseguenze sociali e ai danni ambientali. L'idea era diretta a cambiare le strategie di sviluppo (Gudynas, 2004, p. 48).

⁶ Il Club di Roma è un'organizzazione informale che è stata descritta come un "collegio invisibile", i suoi scopi sono quello di favorire la comprensione dei vari componenti ma interdipendenti - economici, politici, naturali e sociali - che costituiscono il sistema globale in cui tutti viviamo. I suoi membri sono stati circa settanta persone da venticinque nazionalità diverse e con diverse aree di formazione. (Meadows et al., 1972, pags. 9,10)

L'Eco-Sviluppo viene orientato al mezzo rurale e mette in evidenza il ruolo dell'essere umano e l'importanza della sua realizzazione personale. Secondo questa linea di pensiero, dovevano tenersi in considerazione prevalentemente le risorse naturali di ogni regione per rispondere alle necessità locali, ma nel rispetto delle generazioni future (Gudynas, 2004). Questo concetto venne introdotto da Ignacy Sachs come uno sforzo per conciliare l'aumento della produzione, a sostegno delle richieste dei paesi del terzo mondo riguardo al mantenimento delle capacità degli ecosistemi terrestri (Naredo, J.M., 1996).

Emergono altre inquietudini riguardo la sensibilità ambientale tradotte dall'Economia Ecologica e l'Etica Ambientale. L'economista Nicholas Georgescu-Roegen fa una critica fondamentale all'economia vincolando i processi economici alle leggi della termodinamica e fa notare che la produzione di un bene o una merce implica l'estrazione e trasformazione della natura; cioè, la trasformazione della massa e l'energia circola e si degrada secondo le leggi dell'ecologia e la termodinamica, nei processi di produzione c'è una perdita di energia utile – da stati di bassa entropia a stati di alta entropia – in una delle manifestazioni più chiara è la trasformazione dell'energia in calore, essendo essa la forma più degradata, irreversibile e irrecuperabile dell'energia che contribuisce al fenomeno del riscaldamento globale (Jepson Jr, 2004; Leff, 2008).

Da qui, l'origine del riscaldamento globale, risultato della crisi ambientale e della globalizzazione economica. L'economia ecologica dà una visione sistemica e cerca di articolare l'economia agli altri sistemi per creare un dialogo tra economia e altri spazi di pensiero, altre discipline, altri saperi. Ciò nonostante, l'economia ecologica non problematizza il nucleo della razionalità economica (Leff, 2008).

La dichiarazione di Cocoyot nella conferenza Internazionale della Popolazione e lo Sviluppo della ONU a Bucarest nel 1974, rappresentò il primo tentativo istituzionale di definire con precisione il concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile (López Pardo, 2015).

Nel 1980 si fece un passo importante per portare avanti la proposta dello sviluppo sostenibile; è stata presentata la prima strategia di conservazione mondiale, condotta

dalla *International Union for Conservation Nature* (IUCN sigle in inglese) con il sostegno del Fondo Mondiale per la Fauna Selvatica (WWF sigle in inglese) e il programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP). Il concetto di sviluppo sostenibile venne definito come la modificazione della biosfera e l'uso delle risorse umane, finanziarie, vive o inanimate con l'obiettivo della soddisfazione delle necessità umane e il miglioramento della qualità della vita dell'essere umano. Affinché lo sviluppo possa essere sostenibile, deve tener conto, oltre che dei fattori economici, di quelli d'indole sociale ed ecologica; dovrà tenere in considerazione le basi delle risorse vive e inanimate, così come i vantaggi e gli inconvenienti a corto e lungo periodo in paragone ad altri tipi di azione (Gudynas, 2004). Mebratu (1998) segnala che questo “fu un gran tentativo d'integrare le preoccupazioni ambientali e lo sviluppo del concetto generico di conservazione” (p.501).

Dopo nel 1980 venne fondata la Commissione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo e l'Ambiente (WCED sigle in inglese) (McKenzie, 2004). Nel 1987 veniva scritto il rapporto “*Our Common Future*”, in cui veniva presentata la definizione di sviluppo sostenibile come “Lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità” (WCED, 1987). Dal momento in cui venne pubblicato questo rapporto, lo sviluppo sostenibile finì per diventare un elemento centrale nei discorsi sull'ambiente, ricevendo ampia accettazione ed interpretazioni molto diverse (Mebratu, 1998).

Nel 1992 venne celebrata la 'Conferenza di Rio o "World Summit" che si concluse con la dichiarazione di 27 principi della sostenibilità. Questa conferenza è considerata un successo per due ragioni: in primo luogo, l'Agenda 2, quale segno per regolare il processo di sviluppo, seguiva i principi della sostenibilità e, in secondo luogo, lo sviluppo sostenibile divenne onnipresente e slogan unificato per governi, aziende, accademie, cittadini, Ong, sindacati, agenzie di sviluppo e altri enti in tutto il mondo (Waas, Hugé, Verbruggen, & Block, 2015).

All'inizio del nuovo millennio, nel 2000, l'ONU convocò il Millennium Summit per discutere un ampio programma che includeva sia lo sviluppo sia le preoccupazioni sull'ambiente (Waas et al., 2011). L'incontro adottò la cosiddetta Dichiarazione del

Millennio che confermava il sostegno da parte della comunità internazionale all'Agenda 21 e alla dichiarazione di Rio, conducendo direttamente a formulare obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, che stabiliva come data per il suo raggiungimento il 2015 con l'intenzione di ridurre la povertà estrema e soddisfare le richieste dei più poveri del mondo (ONU, 2010).

Nel 2002 si svolge a Monterrey - Messico la Conferenza Internazionale per il Finanziamento allo Sviluppo dalla quale sorse il Consenso di Monterrey, che pretende affrontare il problema sul come finanziare lo sviluppo in tutto il mondo, in particolare nei paesi in via di sviluppo. Nel caso particolare dello sviluppo sostenibile sottolinea la promozione della parità tra donne e uomini e la considerazione della dimensione umana in tutti i luoghi del mondo. Finalmente, lo sforzo assunto è diretto a promuovere sistemi economici nazionali e globali basati su principi di giustizia, equità, democrazia, partecipazione, trasparenza, responsabilità e inclusione (ONU, 2005). Sono aggiunti altri concetti a quello dello sviluppo sostenibile e danno più forma alla dimensione sociale in maniera più ampia che l'interesse sulla povertà. In questa occasione si mantiene l'idea di fare le stesse pratiche economiche scambiando alcune considerazioni circa i suddetti principi.

In quello stesso anno ebbe luogo a settembre la Conferenza dell'ONU sullo Sviluppo Sostenibile (WSSD) a Johannesburg che fu la prima conferenza pensata per valutare la UNCED. L'obiettivo principale era impiantare i meccanismi necessari per portare a termine davvero l'Agenda 21 avendo rilevato gli scarsi progressi fatti fino a quel momento (Waas et al., 2011).

Nel 2005 si realizzò il World Summit orientato a confermare lo sforzo e raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 21 e il piano di Johannesburg, oltre che a prendere in considerazione i principi di Rio. Nella stessa linea di Pensiero venne evidenziato l'interesse a promuovere le tre dimensioni considerate abitualmente come facenti parte dello sviluppo sostenibile- l'economica la sociale e la cura dell'ambiente- trattati quali assi interdipendenti che si rafforzano tra loro. Vennero presi in considerazione il cambio nei modelli non sostenibili nelle loro forme di produzione e consumo, la protezione e gestione delle risorse naturali per lo sviluppo economico.

Nella dimensione sociale si propone quale obiettivo principale sradicare la povertà (ONU, 2005) si apprezzano alcuni cambi riguardo alcuni aspetti ma non sono cambi sostanziali.

Poi, nel 2010 venne convocata l'assemblea chiamata a compiere la promessa: Uniti per raggiungere gli obiettivi del Millennio; essa fu motivata principalmente dalla preoccupazione riguardo quanto lontano si trovavano le nazioni dal soddisfare gli obiettivi di sviluppo della Dichiarazione del Millennio del 2000 e del World Summit 2005. Vengono ammessi gli imprevisti dovuti alle crisi finanziaria ed economica. È presente la preoccupazione per l'incremento del numero di persone che vivono in condizioni di povertà, l'aumento della fame e la disuguaglianza tra i paesi e al loro interno. La crescita della mortalità infantile e materna. Si ammette da parte dei membri dell'assemblea che le crisi sono molteplici, ma che sono in qualche modo collegate tra loro, compresi crisi finanziaria ed economica (ONU, 2010).

In quest'ultimo incontro si riconobbe che anche gli obiettivi del millennio erano collegati e si rafforzavano tra di loro, allo stesso tempo che si riconosce la diversità del mondo e si attribuisce importanza alle diversità di culture e di civiltà che contribuiscono ad arricchire l'umanità e sono rilevanti per lo sviluppo. Riguardo lo Sviluppo Sostenibile, si evidenzia il bisogno di politiche che accomunino gli aspetti economici, sociali e ambientali che servano da supporto per raggiungere questo tipo di sviluppo (ONU, 2010).

Nel 7° obiettivo di sviluppo del millennio si fa riferimento alla sostenibilità dalla prospettiva ambientale, riconoscendo però la sua multi-dimensionalità (all'interno le tre più conosciute: economica, ambientale e sociale) e considerando lo sviluppo sostenibile come un proposito, mentre la sostenibilità si riferisce in particolare alla dimensione ambientale (ONU, 2010).

Nel giugno del 2012 ebbe luogo l'assemblea Rio+20 "Il Futuro che Vogliamo" stesso luogo 20 anni dopo quell'"Incontro della Terra" (Rio 92). Parteciparono circa mille persone dei settori privati, ONG e altri gruppi per intraprendere azioni mirate a ridurre la povertà, favorire l'uguaglianza sociale e garantire la cura dell'ambiente in un pianeta ogni volta più popolato (ONU, 2012).

A Rio+20 si fecero passi avanti nel riconoscimento dei diversi livelli di sviluppo sostenibile con le sue diverse dimensioni e l'interrelazione tra di loro. In particolare, spicca il bisogno di uno sviluppo basato sull'attenzione ai diritti umani, fatto di azioni orientate a ridurre la disuguaglianza, migliorare il livello di vita, promuovere lo sviluppo sociale giusto e inclusivo, promuovere la gestione integrale e sostenibile delle risorse naturali e gli ecosistemi e provvedere appoggi allo sviluppo economico, sociale, umano e allo stesso tempo facilitare la capacità di recupero, conservazione, rigenerazione e restauro degli ecosistemi per affrontare nuovi eventuali questioni emergente (ONU, 2012).

L'informazione più aggiornata sul tema della sostenibilità e lo sviluppo sostenibile si trova nell'elaborazione del documento intitolato "Trasformare il nostro mondo: 2030 agenda post lo sviluppo sostenibile" redatto nell'agosto 2015 e approvato a settembre dello stesso anno (Naciones Unidas, 2015). Questo programma è diretto alle persone, al pianeta e alla prosperità; esprime però anche l'urgenza della sostenibilità e la resilienza (ONU, 2015). Sono considerati di particolare importanza, l'urgenza delle azioni contro i gravi effetti negativi dovuti al cambio climatico. Una evidente differenza rispetto agli obiettivi di sviluppo del millennio è l'ampiezza degli obiettivi economici, sociali e ambientali così come lo stabilire determinati metodi di applicazione.

Nonostante ciò e benché le proposte siano numerose e la logica dello sviluppo sostenibile abbia un ben riconosciuto rapporto con la pianificazione, continuano ad esserci difficoltà nell'incorporare tutta la gamma delle sue dimensioni nelle politiche e i programmi locali di pianificazione (Jepson Jr, 2004). Parte delle difficoltà derivano dalla concorrenza tra le visioni del mondo, che rendono difficile l'interpretazione che si fa sulla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile (*ib.*). È per questa ragione che in seguito presenteremo alcuni elementi riferiti alla crisi del paradigma moderno che siano a capire diversi approcci sul rapporto Sostenibilità - Sviluppo Sostenibile.

1.5. Crisi del Paradigma Moderno, Sviluppo e Sostenibilità

Gli aspetti che sono stati trattati in precedenza quali indizi di un inizio nelle considerazioni relative alla sostenibilità nel secolo XVIII, così pure gli avanzi delle proposte del XIX° e le formulazioni fatte maggior sistematicità secolo XX, rappresentano tutte espressioni che seguono le stesse idee dei movimenti che spinsero lo sviluppo del paradigma scientifico moderno in Europa. Ma se si vuole comprendere adeguatamente la sostenibilità e lo Sviluppo Sostenibile, è indispensabile tener conto dei movimenti controcorrente, il pensiero critico e coloro che questionano i principi del paradigma scientifico basandosi nella conoscenza proveniente dall'applicazione di suoi stessi principi

Il susseguirsi dei disastri ambientali, come i versamenti massicci di petrolio (dall'Exxon Valdez al più recente causato dalla British Petroleum in Messico nel 2010); gli inquinanti incidenti industriali (dall'esplosione nella impianto chimico a Bhopal a quella nucleare di Chernóbil) e le catastrofi naturali (Uragani come Katrina e tsunami come quelli in Thailandia e Giappone), da un lato, e la maggior conoscenza su questi fatti e le sue conseguenze, dall'altro, hanno contribuito finché la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile abbiano raggiunto nel secolo XXI una gran rilevanza nella politica internazionale a livello globale, portando anche ad un'attenzione equivalente a livello locale.

Evidenza della suddetta rilevanza a livello globale sono gli accordi firmati a Parigi il 12 dicembre 2015 (Medina, 2016), in cui i paesi sono passati dal proceso di negoziazione a quello di collaborazione per affrontare il problema, promuovendo misure che permettano il rallentamento efficace del riscaldamento globale.

Partendo da queste considerazioni e sulla base del pensiero critico, in seguito si presenta il paradigma moderno della scienza evidenziando gli aspetti epistemologici e metodologici che sorgono dalla scoperta dei punti deboli dello stesso paradigma o dai limiti dell'applicazione dei principi del paradigma in vigore e il rapporto tra questi limiti e il discorso della sostenibilità e lo sviluppo sostenibile.

La nozione di sostenibilità presa da sola o insieme al termine Sviluppo (sviluppo sostenibile), ha fatto un percorso lungo nel quale si veniva questionando lo sviluppo senza aggettivi, non soltanto riguardo l'efficienza economica e le crisi ambientali, ma anche riferito alla giustizia sociale e le politiche regolamentarie. Lo sviluppo sostenibile è stato anche concepito come un concetto contrapposto al paradigma della scienza moderna, che ha condizionato la struttura delle politiche di sviluppo (Becker et al., 1997; Leff, 2008; Mebratu, 1998; Van Opstal, M. & Hugé, 2013; Vandana, S, 1990)

La crisi di sostenibilità ha come caratteristica principale la sua multidimensionalità, il che ha obbligato ad introdurre diverse aree della conoscenza e diversi criteri dentro l'analisi, Toledo (2010) parla con la metafora dell'orchestra per comprendere la sostenibilità, indica che la soluzione punta verso la polifonia, per raggiungere la quale si fa necessario combinare conoscenze e criteri in uno stesso analisi. La prospettiva della sostenibilità implica articolare apprezzamenti e esplorazioni nelle dimensioni social, politiche-normative (Becker et al., 1997; Grunwald, 2004, cit.in Miller, 2013).

1.5.1. Sul Paradigma Scientifico Moderno ei suoi tratti Insostenibili

Il modello di razionalità della scienza moderna venne costituito a partire dalla rivoluzione scientifica del XVI° secolo e il suo sviluppo avvenne nel seno delle scienze naturali. Nel XVIII° secolo si diedero i primi passi per tornarsi un modello egemonico, dal momento che non riconosceva altre forme di conoscenza che non seguissero i suoi principi epistemologici e le sue regole metodologiche (Santos, 2009)

La scienza moderna basata sul razionalismo cartesiano e l'empirismo baconiano, si centra nel positivismo ottocentesco. I cambiamenti nelle aree della conoscenza scientifica rappresentarono una nuova visione del mondo e della vita che nel XIX° si stese alle scienze sociali. Vennero stabilite due differenze fondamentali: tra conoscenza comune e scientifica da un lato, tra natura e società dall'altro (Santos, 2009). Quest'ultima dualità Natura-Società rappresenta uno dei grandi cardini costitutivi del paradigma della modernità; in cui la natura affermerebbe la sua 'non

umanità' e la società sarebbe competenza esclusiva degli uomini (Latour 2007 trad.sp.). Lo stesso Latour gli considera due assi nel bilancio di uno stesso governo. L'elemento chiave sta nella separazione di Natura e Società, al meno a livello formale dei cardini costitutivi del paradigma moderno e nelle pratiche, soprattutto all'inizio veniva fatto un maggior sforzo da parte del movimento, quando era più semplice proporre questa separazione (*ib.*).

Questa separazione segna senz'altro il rapporto tra uomini e natura, concedendole una sua particolarità meccanica prodotto dell'analisi a pezzi dall'attività scientifica e dal progresso tecnologico sorti in funzione della produzione e lo scambio economico nella società. Rapporto questo che si tornerà fondamentale nelle definizioni riguardanti la sostenibilità.

Questa separazione tra Natura e Società rivela una concezione passiva della natura, concepita come realtà infinita e reversibile, supponendo che il suo funzionamento venga da qualche sorta di meccanismo che può essere smontato per rivelarne il nesso tra le sue parti attraverso delle leggi. In questo senso l'approssimazione non è in nessun modo contemplativa, ma è piuttosto intenzionata a conoscerla per dominarla e controllarla (Santos, 2009). Le suddette leggi con cui si vuol capire la natura, non sono di dominio umano e vengono elaborate in laboratorio in quel processo che Latour (2007 trad.sp.) chiama "purificazione".

La conoscenza che viene proposta da questo tipo di concezione è di tipo causale e tra le sue formulazioni partendo da regolarità osservate, con l'intenzione di anticipare il divenire dei fenomeni. Questa nozione di conoscenza parte dal supposto metateoretico delle nozioni di stabilità e ordine del mondo; d'accordo con la meccanica newtoniana il mondo della materia è una macchina il cui operare può essere determinato esattamente attraverso le leggi fisiche e matematiche, un mondo statico ed eterno, che il razionalismo cartesiano propone conoscere scomponendolo negli sui elementi (Santos, 2009).

I presupposti di questa forma di conoscenza evidenziano la sua sistematicità e la ricerca per quanto possibile della rigosità nella comprensione dei fenomeni naturali. L'osservazione e la sperimentazione vengono orientate da idee che seguono

i criteri della chiarezza e la semplicità che permetta accedere poi ad una conoscenza profonda rigorosa (Santos, 2009). Il paradigma della modernità dà nome a due pratiche diverse che devono rimanere separate per avere senso: da una parte quelle che, facendo la traduzione⁷, creano generi di esseri totalmente nuovi, ibridi tra natura e cultura. D'altra parte l'uso della purificazione, come spiegata in precedenza, con due zone ontologiche differenziate: esseri umani e altri esseri non umani (Latour, 2007 trad.sp.).

Gli investigatori cercando incorporare questi principi nella ricerca della conoscenza, arrivarono all'idea che era necessario conquistare l'ambiente per renderlo produttivo. Questo diede base alla credenza che la natura stava al servizio dell'uomo, il suo valore rimaneva stabilito in funzione dell'utilizzazione materiale proporzionata ed al suo contributo nello sviluppo economico. Si rivela così una chiara orientazione antropocentrica nella nuova prospettiva della conoscenza, dove la natura entra nel tema di discussione dello sviluppo come fonte di materie prime, fomentando l'idea della necessità di appropriazione della natura (Gudynas, 2004). Intanto l'immagine dell'uomo del XVIII° secolo rappresenta un ragionatore puro di carattere unico (Geertz, 2003) e mostra l'essere umano al di fuori e al di sopra della natura (Gudynas, 2004).

Questo paradigma meccanicistico cerca essere preciso, la matematica diventa strumento di analisi e logica di ricerca, e anche modello per rappresentare la struttura della materia (Santos, 2009). La matematica assunse un ruolo protagonista che attribuisce al suddetto modello due sfumature importanti: La prima, deriva dall'equiparare il conoscere e il quantificare i fenomeni; in tale senso la rigosità veniva stimata in funzione del rigore delle misurazioni (*ib.*). Di conseguenza, gli aspetti qualitativi degli oggetti persero il suo valore, vennero squalificati, cioè tutto ciò che non era quantificabile veniva considerato irrilevante. La seconda sfumatura viene dal basarsi nel modello della riduzione della complessità, per cui la conoscenza viene divisa e qualificata per poter poi determinare le relazioni sistematiche tra le parti separate inizialmente (*ib.*).

⁷ Traduzione del comportamento degli oggetti fatta da parte dei ricercatori (Latour, 2007, trad.sp.)

Si ha quindi, come presupposto meta-teoretico dalla conoscenza razionale fondata sulla formulazione di leggi, l'idea che il passato si ripete nel futuro. Questa idea del mondo macchina si tornò potente e divenne in una ipotesi universale dell'epoca moderna: il meccanicismo (Santos, 2009)

Possiamo indicare alcune tra le critiche al paradigma meccanicista affermando che la natura passo ad avere una simbolizzazione matematica, appellando ad una crescente astrazione. Di conseguenza, la natura viene manipolata e se ne approfitta argomentando che ciò è la condizione per soddisfare i requisiti richiesti per raggiungere la meta del progresso perpetuo (Gudynas, 2004). Nei primi studi sull'economia, la natura viene ridotta a fattore di produzione "terra". Le risorse naturali vengono considerati illimitati e devono essere controllati per procedere a sfruttarli (*ib.*).

Come stato segnalato in precedenza, gli economisti classici promuovevano il progresso materiale raggiunto attraverso l'appropriazione della natura. Adam Smith si riferì alle mete per l'accumulo della ricchezza derivato dal progresso sostenuto (Gudynas, 2004). I vantaggi del progresso e del dominio della natura furono anche sottolineati da Stuart Mill, chi elogiava il progresso della ricchezza e la prosperità materiale. Il movimento economico sulla base del progresso materiale rappresentava una forma di crescita perpetua mediata dal dominio dell'uomo sulla natura (*ib.*).

1.5.2. Variazioni del concetto di Natura nel Paradigma Moderno

Il concetto di natura non è rimasto statico mentre le proposte della scienza avanzavano, ma assunse piuttosto diverse sfumature dentro quello che potrebbe considerarsi continuum. Le concezioni della natura si coniugano con le idee di sviluppo e il ruolo che gioca l'essere umano in esso, il cui divenire può essere analizzato quale ideologia. Ciò è quanto intende Gudynas (2004) che, partendo dal concetto ideologico di Ricouer, attribuisce all'ideologia un triplo senso: deformazione, legittimazione e integrazione.

In altre parole, durante il rinascimento non c'è stata un'unica visione sulla natura ma piuttosto diverse idee che dividevano in certa misura gli stessi principi ed erano orientate allo sviluppo e che Gudynas (2004) descrive come indicato in seguito:

La Natura Selvaggia: l'arrivo dei conquistatori europei al continente americano ampliò la visione della natura come spazio selvaggio, proveniente dalla scoperta di esseri che si trovavano in balia della natura e i suoi cicli di siccità-pioggia, la fertilità dei suoli, le piaghe, ecc. Siti, per di più, in regioni piene di fiere e malattie sconosciute. Ciò nonostante, questa visione veniva alternata dall'ammirazione della bellezza e la ricchezza presente in quelle latitudini, predominando in ogni caso il desiderio di dominio e appropriazione per mezzo del controllo e la manipolazione (Gudynas, 2004).

I coloni centrarono i loro sforzi nel ottenere il controllo di quegli ambienti selvaggi, promovendo la coltivazione della terra, l'essiccazione delle zone umide, la costruzione di canali, la caccia intensiva, il disboscamento, l'introduzione di speci produttive o l'addomesticamento di quelle autoctone che potessero esse d'utilità (Gudynas, 2004). Seguendo l'immagine di Cartesio nella quale tutto era in realtà una macchina, la natura veniva studiata nei suoi pezzi (esempio di ciò è lo sforzo nel catalogare la tassonomia della fauna e la flora del nuovo mondo fatto dagli esploratori europei) e da lì provvedere i mezzi per la sua manipolazione (*ib.*).

La Natura come fonte di risorse: raggiunto il controllo della natura, sorge la visione utilitarista. Sottomessa la natura, ormai questa non faceva più paura ne frenava il corso della civiltà. L'abbondanza di risorse trasmise l'idea distorta che esse fossero inesauribili che si aggiungeva alla percezione disconnessa tra risorse che si evince, per esempio, dallo sfruttamento delle miniere che non era associato al deterioramento dei suoli. Porre il centro sulle risorse portò a stabilire obiettivi di efficienza e produttività nell'estrazione e alla applicazione di strategie di sviluppo (Gudynas, 2004).

La Natura segmentata: un altro effetto della visione della natura quale macchina, economicista e utilitaristica è che i suoi componente vengono considerati alla stregua del suo valore economico, sia esso attuale o potenziale. Oltre al valore utilitaristico, i componente della natura divengono suscettibili di diventare proprietà e avere padroni che detengono diritti sui sudetti componente della natura e gli ecosistemi. Versioni più recenti permettono di avere la proprietà su determinati ecosistemi, su alcune speci e, in alcuni casi, l'interesse si centra su alcune caratteristiche genetiche della

specie in questione che può essere commercializzata in forza di un tale diritto (Gudynas, 2004).

La Natura come sistema: entra in gioco il concetto di ecosistema che assegna il senso di sistema fisico alla natura, un concetto che si è rivelato utile per descriverla in forma sintetica e per spiegarne il principio di organizzatore (Golley, 1993 cit.in Gudynas, 2004). Ocasionalmente il termine ecosistema sostituì quello di natura, partendo da questa prospettiva si sezionava la natura nei suoi elementi per poi studiarne i vincoli tra di loro (Gudynas,2004).

Dentro la prospettiva del paradigma moderno ogni sezione della Natura ha la sua area di specializzazione, l'ecologia è stata incaricata di descrivere le parti dell'insieme della natura e capire come funzionavano (Gudynas, 2004). La visione utilitaristica venne mantenuta, per cui l'informazione ottenuta dall'ecologia era usata per avere successo produttivo, gli studi sulla dinamica della popolazione animale vennero impiegati per avere livelli ottimi e tassi massimi di esplotazione delle risorse naturali soprattutto nella silvicoltura e la pesca (*ib.*).

A conseguenza di mantenere la supposta separazione tra natura e società, l'ecologia che s'insegna ai biologi non coinvolgeva nessuna preoccupazione per la conservazione, ne riguardo lo sviluppo, il che non evita che si generino tensioni tra le posizioni scientifiche e i militanti ambientalisti, che vengono espressi in studi sull'inquinamento e l'estinzione delle speci (Gudynas, 2004).

Quale caso emblemático, già citato in precedenza, c'è il lavoro fatto da Rachel Louis Carson e la sua pubblicazione Primavera Silenziosa, in cui descrisse l'interconnessione tra l'uso di sostanze chimiche (pesticidi) e gli effetti su altri speci.

La Natura come capitale: verso gli anni 80 la natura cominciò ad essere considerata un tipo di capitale. Alcune linee di pensiero delle ideologie liberali, neoliberali e marxiste, tra altre, usavano il termine capitale naturale col propósito dell'istumentalizzazione, la manipolazione e l'antropocentrismo. Secondo questo criterio, la Natura può essere contabilizzata nel suo equivalente in denaro, il ché fa della protezione ambientale una forma d'investimento. La conservazione perde così i suoi obiettivi primari servendo ai fini dello sviluppo tradizionale (Gudynas, 2004).

Nuove visioni della Natura: nel susseguirsi degli anni il concetto di natura ha sofferto alcune modifiche, cercando di rompere le posizioni classiche e procurando compiere una transizione che accresca il suo status. Associati al tema della sostenibilità ci sono concetti quale biodiversità promosso, tra altri, da Edward O. Wilson e la nozione che raggruppa diversi elementi (1988 cit. in Gudynas, 2004). La biodiversità considera da un lato, le diverse speci di fauna, flora e microrganismi; e dall'altro, la diversità genética che possiede ognuna delle speci e, finalmente, gli ecosistemi che includono sia le speci viventi sia gli elementi fisici inanimati (*ib.*).

In questa nozione spicca la pluralità della natura che però allo stesso tempo offre un'immagine di unità, armonia e coerenza. Riguardo gli elementi inanimati, si considera che essi no rappresentano una qualità diferente, ma appena un caso estremo (Wigner cit. in Santos, 2009). Vedremo in seguito dalla prospettiva epistemologica come i limiti tra gli ogetti vanno sparendo nella misura in cui la conoscenza avanza, ciò viene messo evidencia dalla perdita di vigenza delle separazioni razionaliste (Latour, 2007 trad.sp.).

La proposta della biodiversità veniva ispirata dall'interesse di evitare l'estinzione delle speci in ecosistemi emblematici (per esempio, l'amazoni in sudAmerica). I conservazionisti cercavano di mantener alcuni luoghi vergini. Alcune proposte, pórtate avanti da gruppi ambientalisti e circoli accademici arrivarono persino a considerare la natura escludendone l'essere umano (Gudynas, 2004).

Questa corrente introduce una risignificazione del termine selvaggio e segna pure la differenza tra esso e il vocabolo s'silvestre'. Quella distinzione resulta importante, il termine silvestre era utilizzato per referirsi agli esseri u oggetti che si trovavano in stato naturale, non coltivati o addomesticati. Mentre 'selvaggio' aveva connotazioni negative, riferendosi a ciò che è primitivo, feroce, brutale; anche se è vero che nelle proposte più recenti il termine selvaggio ha perso queste connotazioni negative ed è passata a essere la condizione desiderata nella conservazione (Gudynas, 2004). Il cambiamento della prospettiva sulla natura è definito dal citato autore come uno spazio idílico caratterizzato dalla cooperazione e la simbiosi tra gli esseri viventi. Per contro, tratti come la violenza e la depredazione sono considerati situazioni

eccezionali. Ciò nonostante, nel continente americano c'è una visione della natura come spazio contemplativo, senza la presenza di persone, che non ha però niente a che vedere con questa prospettiva poiché gli indigeni fanno parte dell'ecosistema e quegli spazi non sono da loro considerati selvaggi (*ib.*).

Altre scuole di pensiero riguardo la natura provengono da concezioni indigene e contadine, se si fa attenzione ai concetti elaborati da questi gruppi, tenendo conto del rapporto che essi hanno col loro ambiente, si vede che l'essere umano passa a essere considerato un elemento in più che tra quelli che fanno parte della natura, mettendo in discussione la dualità natura-essere umano (Gudynas, 2004).

Le suddette prospettive puntano sull'empatia col ambiente, ma bisogna mantenere una visione critica per non esagerare la visione idilliaca del buon selvaggio che mantiene una relazione simbiotica con i propri dintorni; anche perché il numero ridotto di queste popolazioni è la ragione principale per cui esse esercitano una minore pressione sull'ambiente, insieme alle limitazioni tecnologiche che hanno favorito una scarsa trasformazione del loro ambiente (Gudynas, 2004).

Nelle proposte più recenti dal pensiero critico si trovano riferimenti alla superazione della dicotomia natura-società per motivi che verranno spiegati in seguito, per esempio Santos (2009) indica che essendo la persona sia autore che soggetto del mondo e della conoscenza ha ciò che si conosce come natura nel suo centro, per cui non è necessario parlare di 'natura umana' poiché tutta la natura sarebbe umana. D'altra parte, Latour indica che "la Natura e la Società non sono due poli diversi, ma un unico prodotto delle società-natura, del collettivo" (2007, pag. 204 trad.sp.).

Vedremo dopo come questo percorso verso il cambio nella prospettiva dalla posizione dualistica natura-società alle posizioni più recentemente assunte propongono continuità, miscele o ibridi che vengono riflessi inevitabilmente nel tema della sostenibilità e lo sviluppo sostenibile, portando poi a differenziare approcci riguardo questi due dimensioni.

1.5.3. Il Paradigma Moderno e lo Sviluppo

Il carattere dualistico del modello scientifico classico con le sue concezioni sulla natura portò a una visione dell'ambiente quale fornitore di risorse, le quali dovevano essere sfruttate dagli umani per raggiungere il loro benessere. La sua connotazione globale fece sì che le idee di progresso e crescita dei pensatori europei venissero estesa fino in America e il resto del mondo; essendo poi esse pienamente giustificate dalla conoscenza si tradussero nella pratica in un'appropriazione delle risorse naturali (Vandana, S, 1990). Ad esempio, Rosa de Luxemburgo⁸, è arrivata ad affermare durante la prima fase di sviluppo dell'Europa occidentale, che l'occupazione permanente delle colonie da parte delle potenze coloniali e la distruzione dell'economie locali rappresentava una necessità vitale (*ib.*).

La scienza moderna ha consolidato delle nozioni di sviluppo che mirano verso la crescita economica come fonte progresso sociale e politico. In questo senso il progresso, implicava acculturazione degli ambienti (inteso come renderli più artificiali) il loro controllo e manipolazione per sfruttare le risorse nei processi produttivi orientati inizialmente ai beni materiali (Gudynas, 2004).

Lo sviluppo nella prospettiva occidentale faceva coincidere l'aumento del benessere collettivo con lo stabilire delle categorie economiche quali necessità, produttività, crescita (Vandana, S, 1990). Vandana Shiva afferma che lo sviluppo può essere considerato come un prolungamento del processi di colonizzazione, un'estensione del progetto di creazione della ricchezza dalla prospettiva della modernità. Con una visione patriarcale occidentale, fondata sullo sfruttamento e l'esclusione delle donne (occidentali o non), sullo sfruttamento e il degrado della natura, sino allo sfruttamento e l'erosione delle altre culture (*ib.*).

Questa concezione dello sviluppo, si esplicita in categorie che possono essere chiamate patriarcali, interpretano la distruzione come trasformazione produttiva e il rigenerarsi della vita quale passività, mettendo a repentaglio la possibilità di

⁸ Rosa Luxemburgo (1881 – 1919) donna socialista fue interprete de un marxismo humanista, democrático y revolucionario, tra le sue opere importante si trova “Introduzione alla Economia Politica”

soppravvivenza dovuto agli sbilanci tra produzione umana e capacità rigenerativa della natura (Vandana, S, 1990). Può quindi affermarsi che tutto ciò che non segue il ritmo del progresso viene considerato arcaico, irrazionale e conservatore (Latour, 2007, trad.sp.).

La natura nel suo stato puro (senza intervento dell'uomo) dalla prospettiva dello sviluppo occidentale è considerata improduttiva dal momento che non è destinata a coltivazioni per il commercio (Vandana, S, 1990). Allo stesso modo, l'autrice preferisce usare il termine cattivo-sviluppo per riferirsi alla concezione di sviluppo che esclude i principi femminili (creazione e sostegno alla vita, la creatività) di conservazione ed ecologici (*ib.*, p,7). Gli schemi percettivi dominanti fondati sul riduzionismo, il dualismo e la linearità non possono gareggiare con l'uguaglianza nella diversità, con modi di fare e attività che sono significative e valide, anche se differenti. Il pensiero riduzionista impone dei ruoli e dei modi di potere propri dei concetti occidentali, quali contrapposizione tra maschile – femminile, rapporto con i popoli non occidentali e con la natura stessa (*ib.*).

Ciò significa che il paradigma e i suoi fondamenti di separazione rigorosa tra natura e società e il carattere elitista degli scientifici, che essendo nella pratica gli unici ad avere accesso alla verità e a essere scopritori delle leggi della natura, contribuivano pure ad aumentare le differenze nei ruoli della donna ad essere relegata all'ambito privato e alle funzioni di sostegno e cura. È questo un motivo per cui vedremo come posteriormente i movimenti promotori della sostenibilità e il femminismo sono molto vicini nei loro obiettivi. Benché sostenibilità ed ecologia non siano sinonimi, troviamo che i movimenti femministi ed ecologisti nei loro processi di riflessione e analisi trovano quale obiettivo comune la cura della vita (Amoroso, M. et als., 2003). La filosofia della conservazione include elementi come il rispetto, il riconoscimento della parentela con tutte le forme di vita e la proibizione di sprecare (Berkes & Turner, 2005), mentre nel caso delle femministe, esse sono arrivate alla conclusione che il lavoro domestico possiede una carica importante di rapporti affettivi, attività di cura e qualità della vita (Amoroso, M., Bosch, P., Carrasco B., Fernández, M., & Moreno, S., 2003). Il lavoro domestico è differente e ha come obiettivo fondamentale la cura della vita e il benessere dei membri del focolare, non il raggiungimento di

benefici (*ib.*) i quali, benché non specificati dalle autrici, vengono riferiti a benefici economici com'è il caso dei lavori di mercato, poiché il risultato di aver cura della vita e il benessere dei membri della casa sono in se benefici.

Ora, oltre agli aspetti di discriminazione nei confronti degli aspetti femminili della natura e delle donne, L'approccio patriarcale del paradigma moderno, caratterizzato dalle sue separazioni di funzionalità all'interno di realtà, che propone specializzazioni e sottospecializzazioni contribuì, per esempio nel settore dell'economia che risulta di grande importanza per la questione della sostenibilità, il sorgere del concetto di sternalità che accorpa tutti i problemi che si presentano al di là della comprensione della teoria del processo economico, il quale ha dominato i modi di organizzazione sociale e di intervento sulla natura (Leff, 2008).

In questo modo l'economia è diventata un paradigma totalitario che codifica tutte le cose, tutti gli oggetti e valori in termini di capitale, per sottometerli alla logica del mercato, senza interiorizzare le loro complesse relazioni con il mondo naturale (Leff, 2008).

Inoltre la "scienza" economica non è stata come le altre scienze, che costruiscono la loro conoscenza dalla formulazione teorica d'ipotesi che vengono contrastate dai dati ottenuti dalla realtà (Leff, 2008). La teoria economica è diventata un paradigma ideologico - politico, con i suoi presupposti ideologici, accompagnato dai bilanci meccanicistici - la mano invisibile, lo spirito imprenditoriale, la creazione di ricchezza e il bene comune provenienti dall'egoismo individuale e l'iniziativa privata; l'equilibrio della domanda e dell'offerta, prezzi -valori di mercato- ha portato nel tempo ad ampliare il numero di fattori considerati esterni: l'equilibrio ecologico del pianeta, la distruzione di ecosistemi, lo spreco delle risorse naturali, il riscaldamento globale e la povertà, tra gli altri, (*ib.*).

Parte del problema è che dei modelli economici classici isolano una singola variabile all'interno di un modello economico che include più variabili, altrimenti non potrebbe studiarlo. Gli economisti sono consapevoli delle difficoltà poste da questo approccio in cui, seguendo le orme di Adam Smith, il mondo viene semplificato per permettere di fare previsioni (Marçal trad sp. 2016). Marçal (*ib.*) esemplifica il

principio secondo il quale il valore di scambio è determinato dalla domanda, di solito si spiega con una storia di naufraghi: e descrive la situazione di due uomini su un'isola deserta, dove uno di loro ha un sacco di riso, mentre l'altro ha duecento braccialetti d'oro. Tuttavia, il proprietario del sacchetto di riso può decidere che il valore di una razione di riso equivalente ai 20 braccialetti o addirittura rifiutarsi di effettuare lo scambio, perché i braccialetti non saranno molto utili su un'isola deserta. L'esempio illustra un rapporto con l'ambiente soltanto come un insieme di beni, tutto deve essere comprato, scambiato e venduto per il profitto più alto possibile (*ib.*), e si ritiene che il massimo beneficio si riferisca sempre ad un beneficio in termini di valore di mercato.

Continuando con l'esempio proposto sopra, si può dire che i modelli classici dell'economia in genere non sollevano la possibilità che i due naufraghi su un'isola deserta potrebbero avere la necessità mettersi a parlare tra di loro, non contempla la possibilità che essi sentano soli, indifesi, spaventati; che un'altra possibilità sia parlare e quindi scoprire di avere esperienze e gusti in comune, potendo scegliere di condividere il riso. Questa possibilità di relazione tra gli esseri umani non avrebbe rilevanza economica? (Marçal, trad. sp., 2016). Nell'esempio i due uomini non solo sono abbandonati su un'isola deserta, sono inaccessibili e sembrano non essere in grado di interagire tra loro in un diverso modo diverso dal commercio e dalla concorrenza (*ib.*).

L'economia ha deciso che il suo soggetto sarebbe stato l'individuo, e creò quindi una rappresentazione semplificata di come questo si comportava. Ad esempio, il concetto di *homo oeconomicus* intende descrivere una consapevolezza puramente economica, che formulerebbe desideri e mira pertanto a soddisfarli (Marçal trad. sp., 2016). Quest'*homo oeconomicus* è un essere egoista che sembra non essere mai stato bambino, ne sembra invecchiare o essere mai stato malato o essere mai stato accudito nea ver mai avuto cura di nessuno (Nelson, 1995 cit. in Amoroso et als., 2003).

Il vantaggio che rappresenta questo approccio è che l'*homo oeconomicus* è altamente prevedibile. Pertanto, tutti i problemi possono essere espresse in termini matematici.

Nella misura in cui gli esseri umani si adattino al modello di *homo oeconomicus*, è possibile anticipare il loro comportamento (Marçal trad.sp, 2016).

Da questo approccio i presupposti teorici escludono la possibilità di una verifica precisa e conclusiva delle affermazioni astratte, scoprendosi poco a poco che quelli enunciati della scienza, come tutti gli altri, non sorgono in corrispondenza al modello di verifica pratica, ma dall'impegno della comunità di specialisti, sulla base di metafore e paradigmi presupposti, che determinavano il significato di termini, concetti lo stato dell'osservazione e i fatti. La validità era controllata dagli scienziati, e non dal mondo naturale (Vandana, S, 1990).

Dal punto di vista epistemologico, il paradigma scientifico rappresenta una rottura, l'allontanamento della dimensione sociale, non solo per l'area dell'economia, ma in generale; Latour esprime quest'idea indicando ciò che ha chiamato una doppia interruzione, sostenendo che prima filosofi e dopo gli scienziati si liberati dalla tirannia della dimensione sociale, della vita pubblica, la politica, i sentimenti soggettivi, agitazione popolare per l'accesso alla verità. La prima rottura è quella della continuità tra il mondo degli umani e l'accesso alla verità (Latour, 2004 trad.sp.). La seconda rottura si produce quando lo scienziato dotato di leggi non create da mani umane ritorna le scoperte che danno ordine, facendo poi riferimento a quanto senso abbia l'allegoria dell'illuminazione prodotta dalla conoscenza del mondo umano, che è sempre circondata da ombre (*ib.*).

In questo modo, presi insieme il paradigma e le sue distinzioni epistemologiche, lo sviluppo (o "cattivo-sviluppo") rompe l'integrità dei sistemi organici, le interconnessioni e interdipendenze, e per contro mette in gioco processi di esplotazione, disuguaglianza, ingiustizia e violenza (Vandana, S, 1990). L'armonia della natura e l'azione per conservarla vengono disconosciute in quanto considerate indispensabile per la giustizia distributiva (*ib.*).

Le nozioni di sviluppo e azioni pratiche che ne derivano, si traducono in una prospettiva scissa: una riduzionista e dualista viola l'integrità e l'armonia tra uomo e natura e tra uomini e donne. Spezza l'unità cooperativa tra il maschile e il femminile

e pone l'uomo, spogliato del principio femminile, al di sopra della natura e delle donne, e da entrambe separato (Vandana, S, 1990, p. 9).

Per contro, la sostenibilità mette in evidenza la diversità dei percorsi sociali per lo sviluppo a seconda della loro particolarità culturale e politica e dei suoi elementi ecologici (Becker et al., 1997). L'attenzione ai presupposti naturali, l'impatto sui processi sociali e gli ecosistemi fa sì che il problema non riguardi soltanto i cosiddetti paesi del terzo mondo, ma include anche i paesi altamente industrializzati (*ib.*).

La crescita economica misurata in termini fisici e monetari aveva un riscontro nella crescita fisica, intendendo ingenuamente che fosse possibile lo sviluppo senza causare danno ai beni di base, cioè essendo sostenibili in termini correnti, le idee sulla produzione e la crescita erano assunte acriticamente come presupposti indiscutibili (dovuto alla doppia rottura concettuale segnalata da Latour) orientati al progresso e ignorando il contesto (Naredo, 2002).

In questo percorso la natura perse importanza, perché è diventava sempre più passiva e scomoda, e prevedeva la necessità di uno stato stazionario in termini di produzione che avrebbe rallentato la crescita economica (Naredo, 2002). Gli sviluppi che si erano verificati da aree di studio quali la mineralogia, la geodesia e la chimica avevano cambiato l'idea errata che i minerali e la terra potessero 'crescere', di conseguenza, l'economia ha dovuto accettare che la crescita della popolazione, il consumo e la produzione era irrealizzabile se la Terra non 'cresceva' (*ib.*).

Verso la fine del XIX° e l'inizio del XX° secolo il concetto di produzione venne separata dall'aspetto materiale, gli approcci economici si dissociarono dal mondo fisico; il sistema economico di produzione e sviluppo operava nel campo del valore, agendo più o meno liberamente finché cominciarono a manifestarsi le preoccupazioni ambientali ed ecologiche, e venne manifestata la richiesta per il collegamento tra economica e fisica di nuovo (Naredo, 2002). L'approccio meccanicistico aveva ridotto il campo dell'economia considerati solo gli oggetti utili per le attività umane e industriali. Inoltre alla semplificazione che considerava sia la terra che il lavoro sostituibili dal capitale ha permesso di isolare ragionamento

economico nell'universo del valore, facendone una maggiore astrazione del mondo fisico (*ib.*).

Nel modello di sviluppo patriarcale⁹ il lavoro produttivo in termini ecologici è distruttivo. D'altra parte, il secondo principio della termodinamica¹⁰ permette presagire che questo approccio dello sviluppo economico promuove un alto consumo di risorse e debba diventare a lungo termine una minaccia per la sopravvivenza della specie umana. Si considera che il modello di sviluppo da questa prospettiva rappresenta alle posizioni estreme a beneficio della crescita economica, quelle che considerano un equivoco limitare al libero mercato la generazione di beni e servizi che rispondono alle domande dei consumatori. In tale senso rifiutano le considerazioni ambientali e giustificano l'uso indiscriminato delle risorse della natura (Norton, 1992).

Oltre alla disconnessione evidente tra approcci economici natura e altri elementi dell'ambiente, v'è la separazione tra le aree della conoscenza (risultato della divisione della realtà) che risulta in un divorzio tra economia ed ecologia che richiede una soluzione, l'impatto creato da questa forma di sviluppo è iniziato a diventare evidente in 1960 circa (Gudynas, 2004), vale a dire, benché il paradigma scientifico si stabilì con le sue caratteristiche impositive, le sue dinamiche sociali e politiche che lo accompagnavano concedendogli un carattere globale, non divenne infallibile.

Lo sviluppo e la crescita economica non risultarono essere equivalenti. Non potendo, dunque essere considerato lo sviluppo come un processo di crescita lineare e più o meno in armonia con lo sviluppo della società. I fatti, per di più, cominciarono a rivelare che lo sviluppo dalla modernità non era l'unico modo di sviluppo e quindi non tutte le società dovevano seguirlo ciecamente (Becker et al., 1997).

⁹ Vandana Shiva denomina patriarcale allo sviluppo dalla prospettiva occidentale perché sfrutta ed esclude alle donne (1990)

¹⁰ Ley Gouy- Stodola o Legge di entropia in aumento: si riferisce a che la qualità della materia si deteriora gradualmente col tempo. Nel processo (nel sistema) l'energia utilizzabile è convertita in energia inutilizzabile, per ciò l'energia utilizzabile è irrecuperabilmente perdita in forma di energia inutilizzabile (caldo) (Naredo, 1994)

Quindi l'ambiente invia segnali che rivelano l'esistenza della crisi ecologica: il cambiamento climatico, l'inquinamento delle acque e del suolo, l'estinzione di speci, ecc. Queste ci avvertono sulla la necessità di riflettere sulla forma in cui si abbiamo preteso raggiunge lo sviluppo finora. E benché la dimensione ambientale abbia un ruolo importante, nella cosiddetta dimensione sociale, i segni della crisi sono la povertà, la disuguaglianza, la fame, che non sono meno significativi. In aggiunta, nell'ambito di applicazione delle conoscenze scientifiche, ci sono alcuni risultati che sostengono alla necessità di nuovi approcci ed indicano che il paradigma scientifico di per sé, non è così forte come si pensava.

1.5.4. Rottura Paradigma Moderno

Poiché, come già affermato più volte, il paradigma scientifico nel S. XVI nasce dalle scienze naturali e in questo contesto le alternative per raggiungere la conoscenza scientifica sono state solo le due discipline formali della logica e della matematica, che davano forma alle scienze empiriche seguendo del modello meccanicistico delle scienze naturali; si capisce come XVIII° secolo le scienze sociali nascono in modo tardivo come scienza empirica (Santos, 2009).

Nel caso delle scienze sociali, ha presentato due alternative principali: la prima e più dominante applica, per quanto possibile, tutti i principi epistemologici e metodologici provenienti dallo studio della natura dal S. XVI; mentre la seconda alternativa rivendica un'epistemologia e metodologia propria (qualitativa) giustificata dalla specificità degli esseri umani e la loro differenziazione dalla natura, quest'ultima sebbene più debole e per molto tempo marginata comincia ad essere sempre più praticata (Santos, 2009).

Il primo filone che propone di studiare fenomeni sociali come se si trattasse di fenomeni naturali, secondo Durkheim, propone concepire i fatti come fossero cose, il che rende necessario ridurre (semplificare) i fatti sociali solo alle loro dimensioni, esterne, osservabili e misurabili (Santos, 2009). Un secondo filone, cerca di rivendicare per le scienze sociali un marco epistemologico e metodologico proprio. Quest'ultimo si basa sull'argomento della soggettività radicale del comportamento umano, che lo differenzia dai fenomeni di natura; per cui il comportamento umano

non potrebbe essere descritto e spiegato esclusivamente sulle sue caratteristiche esterne oggettivabili (*ib.*).

Secondo quest'ultima prospettiva, le scienze sociali si distinguerebbero dunque per suo carattere sempre soggettivo e non oggettivo, a differenza delle scienze naturali. In questo senso, una scienza sociale spiega i fenomeni sociali partendo da atteggiamenti mentali e considerazione del significato che gli agenti danno alle loro azioni, una condizione che si garantisce utilizzando altri metodi di ricerca e criteri epistemologici diversi da quelli stabiliti nelle scienze naturali. Sorge l'alternativa dei metodi qualitativi piuttosto che i quantitativi, con l'intenzione di raggiungere la conoscenza intersoggettiva, descrittiva e complessiva al posto della conoscenza oggettiva, esplicativa e nomotetica (Santos, 2009, p. 30).

La seconda variante del concetto di scienza sociale, si assume come una posizione anti-positivista fondata sulla tradizione filosofica della fenomenologia, che fa convergere diverse varianti, a diversi livelli, dai più moderati come Max Weber ai più estremi come, ad esempio, Peter Winch (Santos, 2009). Tuttavia, Santos fa un'osservazione importante su questo punto, affermando che il modo in cui è sorta la variante qualitativa per le scienze sociali risulta essere sussidiaria del modello di razionalità, più di quanto sembri. Cioè, entrambe le concezioni condividono la separazione tra natura ed essere umano, analogamente hanno una visione meccanicistica della natura contrapposta alla specificità della umana (*ib.*).

A seguito di questa prima distinzione sorgono altre, come differenziazione natura / cultura e animale / essere umano. I limiti stabiliti tra lo studio della natura e degli esseri umani, si mantengono saldi all'approccio che presuppone il primato conoscitivo delle scienze naturali poiché, da una parte, vengono respinti i vincoli biologici sul comportamento umano e, dall'altra parte, quegli stessi argomenti biologici vengono utilizzati per tracciare la specificità dell'essere umano (Santos, 2009). A questo proposito, Santos ha detto che entrambi i filoni di pensiero appartengono al modello della scienza moderna; puntualizzando che il secondo filone può rappresentare in qualche modo una frattura del modello e dà spazio a un eventuale passaggio di paradigma (*ib.*)

1.5.4.1. Criticittà di fronte al paradigma moderno

La conoscenza della società e delle sue leggi ha permesso di criticare i pregiudizi delle scienze naturali, permettendo di distinguere la loro parte scientifica dalla loro parte ideologica (Latour, 2007). Inoltre l'evolversi delle conoscenze ha permesso per superare il paradigma di per sé (Latour, 2007; Santos, 2009). Secondo Santos (*ib.*), alcune scoperte che possono essere considerate chiave per superare il paradigma grazie a se stesso, sono i seguenti:

- Identificazione dei limiti delle carenze strutturali del paradigma scientifico moderno, come risultato dei progressi nella conoscenza stessa e prodotto a sua volta dallo stesso paradigma. Einstein rappresenta la prima spaccatura significativa del paradigma della scienza moderna, con il suo approccio alla relatività della simultaneità. La sua teoria rivoluzionava i concetti di spazio - tempo, di conseguenza, l'assenza di simultaneità universale, per cui le nozioni di Newton sullo spazio e tempo assoluti diventano obsolete. "Due eventi simultanei in un sistema di riferimento non sono simultanei in un altro sistema di riferimento" (Santos, 2009, p. 32). Di conseguenza, le leggi della fisica e della geometria si basano su misurazioni locali (*ib.*).
- La meccanica quantistica rappresenta la seconda condizione teorica della crisi del paradigma. Essa ha relativizzato il rigore la conoscenza prodotta dalla microfisica (Santos, 2009). Heisenberg e Bohr hanno dimostrato che non si può misurare od osservare un oggetto senza causarne interferenze, senza alterarlo, al punto che oggetto dopo l'osservazione non è lo stesso che era prima di iniziare il processo di osservazione. La dimostrazione della interferenza strutturale soggetto sull'oggetto osservato ha implicazioni significative: da un lato, la limitazione strutturale della conoscenza riconosce che solo possiamo sperare di approssimare i risultati e, di conseguenza, le leggi della fisica sono probabilistiche. Dall'altro lato, il determinismo meccanicistico risulta irrealizzabile perché il tutto non si riduce alla somma delle parti in cui viene diviso all'uopo di essere osservato misurato. Inoltre, la separazione soggetto - oggetto, è più complesso di quanto era stata proposta, poiché diventa una distinzione dicotomica che perde la sua essenza per assumere un carattere continuativo (*ib.*).

- La meccanica quantistica incrina il senso di rigore che si attribuiva alla misurazione. Il teorema di incompletezza e i teoremi dell'impossibilità rivelano che, in alcune circostanze, non è possibile testare la consistenza di un sistema convenzionale e, anche seguendo le regole della logica matematica è possibile formulare proposizioni indimostrabili e inconfutabili, essendo una delle sue proposte la non contraddittorietà tra i sistemi (Santos, 2009). Dunque il rigore di natura troverebbe fondamento sul rigore dell'approccio della matematica con cui viene espressa, ma le ricerche di Gödel, per esempio, dimostrano che il rigore della matematica stessa manca di fondamento (*ib.*). Essendo quindi possibile mettere in discussione il rigore della matematica si può pensare di ridefinire il rigore in relazione ad altre forme alternative, sotto le quali le condizioni di rigore nel modello scientifico non possano più essere considerate uniche e naturali.
- I progressi nella microfisica, la chimica e la biologia rappresentano anche un altro aspetto della crisi teorica, sulla quale Santos (2009) pone come esempio i risultati ottenuti dal Ilya Prigogine e la sua teoria delle strutture dissipative e il principio dell'ordine attraverso le fluttuazioni, essa afferma che nei sistemi aperti l'evoluzione si spiega con fluttuazioni di energia in alcuni momenti, mai del tutto prevedibili, innescano spontaneamente delle reazioni che spingono il sistema oltre il limite massimo di instabilità portandolo a un nuovo stato macroscopico. Tale irreversibile trasformazione termodinamica è il risultato dell'interazione tra processi microscopici che seguono un logica di auto-organizzazione in uno stato di non-equilibrio. Questo approccio è di grande importanza data la nuova concezione sulla materia e la Natura, che si manifesta contraria all'idea sollevata dalla fisica classica: invece di eternità, storia; al posto della reversibilità, l'irreversibilità; disordine anziché ordine; piuttosto che necessità, creatività e incidentalità (Santos, 2009).

1.5.4.2. Rottura evidente

I progressi che cominciano a rompere il paradigma moderno possono essere posizionati all'interno di ciò che potrebbe essere considerato un movimento che pervadono sia le scienze naturali sia le scienze sociali, indirizzandole verso la

transdisciplinarietà. Sorgono, ad esempio, nuovi concetti come quello di ‘autopoiesi’¹¹ definito da Maturana e Varela, il concetto di ‘iperciclo’¹² nella la teoria della origine della vita di Eigen e Shuster, e la teoria dell'evoluzione Jantsch.

Queste espressioni di innovazione nell’ambito delle conoscenze teoriche favoriscono la riflessione epistemologica della conoscenza, una delle sue sfaccettature già citata è quella del superamento del paradigma grazie alla nuova conoscenza generata da sso stesso (Latour, 2007 trad. sp.; Santos, 2009). D'altra parte, l'interesse si dirige verso aspetti che in precedenza venivano considerati terreno esclusivo della sociologia, come è il caso dell’analisi dei contesti culturali di modelli di ricerca scientifica (sociologia della scienza) (Latour, 2007; Santos, 2009). Tutto ciò ha portato alla messa in discussione dei concetti di legge e causalità.

Da un lato, la semplicità delle leggi che emergono della elaborazione teorica enunciate sotto il paradigma scientifico moderno viene infine apprezzato come una semplificazione arbitraria della realtà e l'egemonia della legge entra in declino; dall’altro, vengono messi in discussione gli aspetti ontologici della causalità, la relativizzazione del concetto di ‘causa’ mostra che la sua rilevanza rispondeva ad aspetti più pragmatici piuttosto che alle considerazioni ontologiche e metodologiche sollevate principi per la costruzione della conoscenza (Santos, 2009).

Il pensiero moderno avrebbe forse potuto resistere un po' più a lungo se il loro sviluppo non aveva generato un corto circuito tra natura e quantità enorme umana di altri (Latour, 2007, trad. sp.). Moderne sono state vittime del loro stesso successo, i parametri stabiliti dalla Costituzione sono state soffocate dal risultato misto di sperimentazione, ma tuttavia, nasconde le sue conseguenze sulla costruzione della società. La presenza di ibridi superato giudici e critica, il processo di purificazione subisce un inceppamento, come i processi sistema giudiziario (*ib.*).

¹¹ Autopoiesi: Il mantenimento dell'unità organizzativa e la totalità (in sistemi) in condizioni di continuo o periodico smontaggio e ricostruzione, creazione ed annichilazione, o produzione e consumo dei componenti di questa unità (Varela, Maturana, & Uribe, 1981)

¹² Iperciclo (catalitico) è un sistema che collega unità autocatalitiche o autoreplicative attraverso unioni cicliche, dentro un modello di spiegazione di organizzazione della materia per cedere passo alla vita (Piquero, 2003).

Un altro aspetto considerato da alcuni nella riflessione epistemologica si riferisce al contenuto, notando che la conoscenza dalla prospettiva della modernità è una conoscenza disincantata, descrivendo una natura automa, e che in qualche modo portato ad un'azione ad elevata mano su di esso (Santos, 2009).

Tuttavia, rispetto al disincanto Latour (2007) afferma che è la percezione anti-moderna, che credono che effettivamente l'occidente ha razionalizzato il mondo e così disincantato, ma si propone invece notare che il paradigma moderno ha stabilito un doppio parametri separazione (o cercando di separare) natura della cultura, come se fossero compartimenti stagni, hanno fatto esagerare l'universalità della scienza, e la durezza delle società. L'idea di universalità raccolta attraverso le invenzioni scienza razionale, ha fatto loro credere che davvero scomparsi effetti locali e la creazione di giganti e organizzazioni razionali, finirebbe lealtà locali del passato. La razionalità così esaltato davvero non poteva essere raggiunto a questo proposito le critiche sono finalizzate a reato consumato completamente (*ib.*).

Tuttavia, il breadcrumb che continuo passare dal locale al globale, dall'umano al non umano esiste, ed è rappresentato dalla rete di pratiche, strumenti, documenti e traduzioni (Latour, 2007, trad. sp). Così Latour distingue quattro spazi di due coppie contrapposte: naturale - sociale e globale - locale, distinto come estremo, dove non c'è nulla a quanto pare in mezzo, o di rete, o di mediazione, o collettiva, concetti si trovano alle estremità; lasciando soggetto-oggetto, le società - nature, globale locale smembrati dalla ontologia, permettendo loro di definire un l'altro, ma distanziato pratiche.

Ora, da uno o l'altro punto di vista è senza dubbio la ripartizione del paradigma moderno; e le condizioni teoriche che la generano, sono aggiunte le condizioni sociali, come ad esempio l'industrializzazione della scienza. Tanto nelle società capitaliste, come nel industrializzazione socialista generato tali impegni centri scientifici di potere economico, politico e sociale, condizionamento priorità un po' scientifiche (Santos, 2009).

Inoltre l'industrializzazione della scienza si è manifestata sia nel settore delle applicazioni, e l'organizzazione di ricerca scientifica; per esempio, la progettazione e

l'uso di bombe atomiche (Hiroshima e Nagasaki) sono stati percepiti al momento come una tragedia catalogata accidentale, ma danno ecologico più tardi e la minaccia di una guerra nucleare, portano alla conclusione che la produzione la scienza ha spostato dalla accidentale alla sistematica (Santos, 2009)

L'effetto sul organizzazione scientifica si è manifestata in due modi: la stratificazione della comunità scientifica, i rapporti di potere ha una sfumatura più autoritario e disuguaglianza, gran parte degli scienziati è stato proletarizzati laboratori interni e centri di ricerca; e d'altra parte, ricerca azionaria fornendo strumenti e materiali costosi contribuito ad aumentare il divario in relazione allo sviluppo scientifico e tecnologico tra i paesi centrali e periferiche (Santos, 2009).

Nonostante questo quadro desolante, come descritto, perso o forse chiarisce la sua caratteristica tragica quando si prende in considerazione il fatto che i quattro concetti estremi naturali - sociali e globali - locali, sono rappresentazioni che non sono direttamente collegate alla collettiva, né con le reti che danno senso (Latour, 2007, trad. sp). Così può essere percepito conquiste della modernità, con un costo elevato, ma non catastrofico percepiscono come anti-moderna, credendo che l'Occidente ha razionalizzato in modo efficace il mondo intero e disincantato (*ib.*).

1.5.5. L'anticipazione di un nuovo Paradigma ?

Un nuovo paradigma in quanto tale non è stato ancora stabilito, il motivo per cui autori come Santos (2009) riportano che sono attualmente solo speculazione. Infatti varie sintesi sono noti fino ad ora, per esempio Illya Prigogine (1979,1980, 1981, cit. in Santos, 2009) si riferisce ad una nuova alleanza, (Capra, F., 2000) parla di Tao fisica, Edgar Morín parla di pensiero complesso, Eugene Wigner parla di cambiamenti secondo tipo, Habermas si riferisce alla società comunicativa.

Santos (2009) parla in termini di un nuovo paradigma e fa alcune considerazioni:

- Tutta la conoscenza scientifica naturale è scienze sociali: i progressi della fisica e della biologia questiona la differenza tra organico e inorganico, tra il vivente e materia non vivente, anche tra umano e non umano. Le caratteristiche di auto-organizzazione e auto-riproduzione del metabolismo,

sono stati considerati unici per gli esseri viventi oggi sono attribuiti ai sistemi pre-cellulari di molecole. Ed anche se è difficile da accettare, in altre parti della proprietà e comportamenti precedentemente considerati esseri umani e rapporti umani specifici riconosciuti. Per esempio, nella teoria delle strutture dissipative Prigoginean (1979.1980, 1981 cit. in Santos, 2009), oppure la teoria sinergica Haken (1977, cit. in *ib.*), la teoria delle Matrici - S di Geoffrey Chew (1968 cit. in *ib.*) e la sua filosofia di "bootstrap" l'incontro tra la fisica contemporanea e il misticismo orientale proposto da (Capra, 2000). Tutte queste proposte rappresentano una tendenza olistica e alcuni sono progettati per superare le incongruenze tra meccanica quantistica e la teoria della relatività di Einstein, tutte queste teorie introdotte nel campo concetti di storicità e processo di libertà, autodeterminazione e di coscienza che in precedenza erano considerati solo per gli uomini e le donne. E 'come se la ricerca della conoscenza è stata definita come lontana ed estranea alla natura stessa, avrebbe consentito l'accesso alla scoperta di riflesso in uno specchio.

La conoscenza del nuovo paradigma sembra superare il dualismo, lasciando dietro di sé le distinzioni usuali, come la natura - cultura, naturale - artificiale, vivi - inanimato, la mente - la materia, osservatore - osservato, soggettivo - oggettivo, animale - persona. La crisi colpisce le dicotomie, naturalmente, nelle discipline di studio (Santos, 2009).

Analizzando il contenuto teorico della scienza che hanno avanzato la conoscenza della materia, troviamo che l'inteligibilidad emergente della natura è guidata da concetti, teorie, metafore e analogie nelle scienze sociali. Per esempio: Prigogine nella sua teoria delle strutture dissipative concetti utilizzati come rivoluzione sociale, la violenza, il dominio, il tutto proprio delle scienze sociali (Santos, 2009).

Il fatto che i modelli esplicativi delle scienze sociali sono alla base dello sviluppo di naturali più recente scienze, mostrati dalla facilità con cui teorie fisiche naturali sono allevati nella loro area specifica, destinato ad essere poi applicato nel campo sociale (Santos, 2009). È come se l'approccio di

Durkheim era stato invertito, vale a dire, invece di studiare i fenomeni sociali come se fossero naturali, i fenomeni naturali sono studiati come se fossero sociale (*ib.*).

Allo stesso modo, l'autore si restringe, il fatto di trattare con fenomeni naturali da un punto di vista sociale, non è sufficiente a plasmare il nuovo paradigma, perché, come le scienze sociali notato sopra si sono formati sul modello razionale delle scienze naturali classica, quindi l'approccio può essere, in qualche modo illusorio. Anche considerando le due parti, di cui sopra, classica e antipositivista con le ipotesi meccanicistiche della natura.

Questo è stato precedentemente considerato un ostacolo alla conoscenza sociale e culturale scientifico sono caratteristiche della conoscenza in generale, naturale e sociale; che è, ciò che prima rappresentava fonte di arretratezza nel campo delle scienze sociali, è diventato importante passo avanti per le scienze naturali. Superare naturale / scienze sociali dicotomia genera una rivalutazione di studi umanistici (Santos, 2009).

Concezione umanistica delle scienze sociali come un catalizzatore per progressiva fusione tra scienze naturali e sociali pone l'individuo al centro del sapere, dal momento che è l'autore e l'oggetto del mondo, ma a differenza del tradizionale visione delle scienze umane, che è posto chiamato la natura al centro della persona. È sufficiente posizionare la natura dell'espressione umana perché la natura umana è tutto. E 'quindi necessario trovare nuove categorie di intelligibilità complessiva, concetti abbattere i confini nella moderna realtà scientifica divisa. Di conseguenza, tra le categorie del nuovo paradigma emergente, il mondo di oggi -sociale considerato naturale, sono entrambi visti come un testo, come un gioco, come un teatro (Santos, 2009). O qualsiasi altra manifestazione di espressione culturale.

Clifford Geertz è uno degli autori che esegue analogie umanistici, limitando il suo uso per le scienze sociali (Geertz, 1994, trad. sp.), tuttavia, Santos li considera categorie universali intellegibilità (Santos, 2009). L'idea proposta da Santos mira alla confluenza dei sensi e delle costellazioni che verranno dalle

pratiche locali che trasportano molecolare, individuale, comunitario, sociale e record planetari; ma chiarisce che si tratta di un amalgama di sensi, ma piuttosto interazioni e intertestualità organizzato intorno a progetti locali di conoscenza indivisa (*ib.*).

A differenza di Santos è tra i postmoderni, Latour (2007, trad. sp.) non individua le loro idee all'interno del gruppo, in quanto ritiene postmodernismo un sintomo, non una soluzione, ma ha proposto in alternativa che le azioni di purificazione sono coniugati con quelli di mediazione (riferendosi, come abbiamo già accennato ai componenti assi Natura - Società e ibridi prodotta) (*ib.*).

- Tutta la conoscenza è locale e totale: la proposta di questa qualità nasce dalla considerazione della caratteristica fondamentale della scienza moderna, esperienza, rigoroso, basato sulla limitazione dell'oggetto di studio (Santos, 2009). Questa caratteristica ha portato al dilemma della moderna scienza: aumenta rigore in proporzione alla segmentazione della direzione realtà. Così specializzazione per la disciplina, ha portato questa rigorosa disciplina di discipline, con l'intenzione di non trasgredire i confini, che inevitabilmente ha portato ad una conoscenza delimitata, ultra specializzato che non permette che si verifichi, non solo perdere vista della Gestalt, ma genera impatto indesiderato da un campo all'altro (*ib.*). Come esempio, Santos presenta il caso della medicina che ha visto la malattia, senza vedere il paziente, il caso della farmacologia con effetti collaterali terribili, economia predittiva numerica con pochi risultati sociali, e il caso della psicologia psicometrico e qualificante.

Santos parla di queste situazioni come speculazioni, ed evidenza che nel nuovo paradigma la conoscenza è globale, e allo stesso tempo è locale. Si riferisce a che la conoscenza può essere costruita intorno a qualsiasi argomento di gruppi locali, come ad esempio: da ricostruire una storia locale, mantenendo uno spazio verde, sviluppo di un software pronto per le esigenze specifiche di un luogo, di raggiungere la riduzione indice di mortalità

infantile. Chiude l'idea affermando che la frammentazione postmoderna non viene da parte delle diverse discipline, la frammentazione è tematica (Santos, 2009).

In questo senso, la conoscenza postmoderna è totale perché è costruita da progetti locali, come trasformandoli da loro peculiarità e che è portato ad un totale pensiero illuminista (Santos, 2009). Punti di generalizzazione da produrre dalla qualità ed esemplare. E' noto che si verifica in condizioni di possibilità, delimitate dalle condizioni che consentono certe azioni a livello locale spazio-tempo (*ib.*).

La conoscenza si costituisce attraverso la pluralità metodologica, che secondo Santos richiede qualche trasgressione metodologica, l'innovazione scientifica mira a trovare contesti persuasive che permettono l'applicazione di metodi di fuori del loro habitat naturale, dal momento che il riavvicinamento tra scienze naturali e le scienze sociali saranno effettuati dalla direzione del secondo (Santos, 2009).

Trasgressione metodologica influenza lo stile di scrittura scientifica, la configurazione sarà costruito secondo i criteri e la fantasia personali dello scienziato. Tolleranza discorso è un altro lato della metodologico pluralità. E questa caratteristica non solo il progetto, ma anche lo stile di approccio del ricercatore (Santos, 2009).

- ***Tutta la conoscenza è la conoscenza di sé:*** il soggetto attraverso la conoscenza della meccanica quantistica, con la sua dimostrazione che l'atto del conoscere e il suo risultato sono inseparabili (Santos, 2009) . D'allora è stato considerato il progresso delle scienze naturali, dove la natura ha riconquistato le caratteristiche che avevano espropriato la scienza, la natura si conferma un nuovo status. Attraverso lo sviluppo tecnologico stagna separatosi uomo verde, e uno risultato è stato che lo sfruttamento della natura ha portato allo sfruttamento dell'uomo (*ib.*).

Allora il soggetto è anche l'oggetto e viceversa. I concetti "larghe vedute", "mente collettiva" e altri, in modi diversi annunciano il ritorno di Dio (Santos, 2009). Tuttavia, ampia e continuare questa idea, Santos non è un dio associato con la divinità, ma inserito nel nostro bisogno d'armonia e di comunione con il nostro ambiente, che non è più percepito come un separato al di fuori, ma integrato in più intimo di ogni essere umano. Quindi la conoscenza scientifica è la conoscenza di sé. Di conseguenza le ipotesi metafisiche, sistemi di credenze, i giudizi di valore non rientrano la spiegazione scientifica della natura o della società (*ib.*).

Tuttavia, i fatti espressi in crisi sociale, economica e ambientale, come nel caso della sostenibilità, sembra richiedere un cambiamento nel modo in cui viviamo. Così troviamo diverse proposte, come la vita buona di Quijano, prospettive dicotomica per l'approccio forte / debole, così come abbiamo osservato in precedenza; sintesi che cercano un approccio globale e profonda conoscenza, non per stabilire le distanze tra gli elementi della natura, ma invece permette di vedere la natura come un'unità, che comprende gli esseri umani.

- Tutta la conoscenza scientifica si propone di diventare senso comune: La scienza postmoderna, cerca il dialogo con le altre forme di conoscenza, concedendo loro l'ingresso. Il più importante di tutti è il senso comune, la conoscenza comune e pratiche di tutti i giorni in azioni guide per escursioni a piedi e dà senso alla vita (Santos, 2009).

Questo percorso descritto nella scienza, moderno, postmoderno, o amoderno come espresso Latour, ha ovviamente una correlazione con le proposte sulla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile, come la definizione e gli approcci che sono stati proposti, aspetti essi sono presentati dopo, e che in gran parte chiarire le ragioni della ricerca proposta per quanto riguarda l'approccio metodologico utilizzato in questo progetto.

1.6. Sostenibilità e sviluppo sostenibile: approcci e concetti

Fin qui abbiamo parlato di sostenibilità riferendoci tanto allo sviluppo sostenibile quanto alla sostenibilità, dal momento che ancora non esiste una differenziazione netta tra le due definizioni e spesso i due termini vengono utilizzati in modo indistinto ed intercambiabile.

Va tenuto presente che il tema della sostenibilità non sfugge alla discussione sul paradigma della modernità e delle sue crisi, e che, anche per questo, fatica a trovare un'interpretazione univoca. Non si tratta perciò di un problema meramente concettuale, ma la difficoltà di definizione dipende da un'effettiva debolezza del quadro teorico relativo alla sostenibilità (Baumgartner, 2011; Jabareen, 2008; Jepson Jr, 2004; Miller, 2013).

Partiamo dunque dalla definizione di sviluppo sostenibile, cioè dal concetto più diffuso tra la popolazione e a livello istituzionale, essendo molto utilizzato nell'ambito delle politiche pubbliche. Nella formulazione più popolare è inteso come "...lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità". Una definizione che rimanda a due ulteriori concetti chiave:

- quello di "bisogno", riferito in particolare alle necessità fondamentali dei poveri del mondo, alle quali va data priorità assoluta;
- l'idea che lo sviluppo tecnologico e l'organizzazione sociale stiano compromettendo la capacità dell'ambiente di soddisfare i bisogni presenti e futuri.

In relazione a quanto detto sopra, la nozione di sviluppo sostenibile dipende dall'identificazione dei fattori per cui sviluppo tecnologico e organizzazione sociale stanno pregiudicando la capacità dell'ambiente di soddisfare i bisogni presenti e futuri (Norton, 1992). Alla nozione di sviluppo sostenibile contribuisce anche la relazione intertemporale tra soddisfazione dei bisogni e capacità di produzione - vale a dire tra il benessere dell'uomo e il suo livello di sviluppo. In questo quadro, l'ambiente svolge un ruolo passivo: non è un soggetto in grado di porre limiti non-

negoziabili all'uso delle proprie risorse da parte degli esseri umani (*ib.*). Questa definizione implica una nozione di sostenibilità come capacità di 'preservazione a lungo termine', una capacità del sistema di rinforzarsi e mantenersi nel tempo (Throsby & Petetskaya, 2016).

Da quanto detto, emerge la principale criticità della definizione, la sua ambiguità: il termine sostenibile è associato ad una nozione di sostenibilità intesa come la caratteristica propria di un processo o di uno stato di mantenersi all'infinito; mentre il termine sviluppo implica un'alterazione dell'ambiente, un intervento profondo sulle condizioni naturali che può spingersi anche fino all'esaurimento delle risorse naturali (Jabareen, 2008; Throsby & Petetskaya, 2016).

La difficoltà di definire lo sviluppo sostenibile ruota attorno alla difficoltà di bilanciare i due aspetti intrinseci: la necessità di tutelare l'ambiente e la soddisfazione dei bisogni umani attraverso lo sviluppo economico (Jabareen, 2008; Naredo, 1996; Norton, 1992; Throsby & Petetskaya, 2016). E dal momento che la teoria classica dello sviluppo implica lo sfruttamento e l'appropriazione illimitati delle risorse naturali, le due componenti della definizione vengono percepite come antagoniste, dando luogo a posizioni contrapposte - posizioni più favorevoli allo sviluppo e posizioni ambientaliste - tra le quali il concetto di sostenibilità rappresenta un principio-ponte (Naredo, 1996). Tuttavia questa contraddizione è in realtà artificiale, perché nasce ed esiste all'interno del paradigma scientifico moderno che propone una separazione tra Natura e Società - una separazione che funziona a livello teorico, ma che è inesistente nella pratica, come dice Latour.

Le critiche alla definizione di sviluppo sostenibile sono dirette fondamentalmente alla sua ambiguità, dal momento che tale definizione introduce la nozione di sostenibilità senza specificare esattamente a cosa si riferisce, e rimarca la necessità dello sviluppo (McKenzie, 2004). Per come viene espressa, ne risulta una definizione così generale e aspecifica che in qualche modo permette a tutti i gruppi economici e politici di dichiararsi favorevoli alla sostenibilità (Jepson Jr, 2004; McKenzie, 2004; Mebratu, 1998).

Di fronte a tale ambiguità sono emerse delle inevitabili domande come: cos'è la sostenibilità? Cosa dev'essere sostenuto? Per chi? Per quanto tempo dev'essere sostenuto il bene o il processo in questione? (Jepson Jr, 2004; Miller, 2013). La ricerca di risposte ha prodotto diverse interpretazioni.

Per i sostenitori del modello classico, quello di sviluppo sostenibile è un concetto che, nella tensione tra obiettivi economici e protezione dell'ambiente (Geisinger, 1999, cit. in Jabareen, 2008) - assegna maggiore peso agli obiettivi dello sviluppo per via delle loro implicazioni economiche (Geisinger, 1999, cit. in Jabareen, 2008). All'interno di questa interpretazione, la natura può essere distrutta in quanto fonte di materie prime per la produzione.

Per la visione ecologica, il modello di sviluppo classico è distruttivo, e il concetto di sviluppo sostenibile è considerato eticamente inconsistente perché non definito in modo chiaro in relazione alle nozioni di diritti umani e di responsabilità ambientale (Kothari, 1992 cit. in Jabareen, 2008).

Ne emerge un quadro in cui le preoccupazioni etiche sullo sviluppo sostenibile oscillano tradizionalmente tra le contraddizioni interne al modello di sviluppo dominante e la necessità di affrontare l'imminente crisi ecologica, dando luogo ad una varietà di ideologie che si collocano tra due estremi: la volontà di dominio assoluto sulla natura da un lato, e i diritti intrinseci della natura stessa dall'altro (Kothari, 1992 cit. in Jabareen, 2008).

In questa visione duale, all'interno del continuum tra i due estremi sopra indicati, sono state identificate quattro dimensioni chiave da correlare allo sviluppo sostenibile (Jacobs 1999, cit in (Hattingh, 2002): propensione alla protezione ambientale, equità, partecipazione e ambito di applicazione. Queste dimensioni, segnalate da Jacobs, sono sintetizzate da Hattingh in alcune tabelle riassuntive, di cui egli stesso riconosce sia il limite - in quanto non restituiscono completamente la complessità dell'interazione tra le quattro dimensioni - sia il valore, poiché quantomeno ci permettono di distinguerle le une dalle altre.

1.6.1. Sostenibilità/sviluppo sostenibile e propensione alla tutela ambientale

Questa tabella mette a confronto un'interpretazione forte e un'interpretazione debole del concetto di sostenibilità/sviluppo sostenibile sulla base della rispettiva propensione alla protezione dell'ambiente (Jacobs, 1999, cit. in Hattingh, p.2, 2002).

Tabella 1- La sostenibilità in relazione alla propensione alla protezione dell'ambiente

<i>Interpretazione debole di Sostenibilità/Sviluppo sostenibile</i>	<i>Interpretazione forte di Sostenibilità/Sviluppo Sostenibile</i>
Predomina una nozione poco definita di "ambiente"	Adotta una nozione rigorosa di protezione ambientale
Impegno alla protezione dell'ambiente quando sia economicamente vantaggioso	Forte impegno a vivere nel rispetto dei limiti della biosfera
L'ambiente assume rilevanza per l'utilizzo che gli esseri umani possono farne - e solo nella misura in cui abbia un valore d'uso per essi	Riconosce che alcuni elementi del contesto naturale hanno un valore intrinseco, indipendentemente dal fatto di avere o meno un valore per gli esseri umani
I limiti del sistema ambientale non devono essere un ostacolo per l'attività economica	L'attività economica non deve andare oltre il limite massimo di utilizzo delle risorse
Metodologia: - comparazione dei benefici della crescita economica con quelli della protezione dell'ambiente - analisi costi-benefici - calcolo utilitaristico.	Metodologia: - determinazione della popolazione massima di una specie che un ecosistema può sostenere - determinazione del limite massimo di uso delle risorse che si possono mantenere nel futuro (rendimento massimo sostenibile)
Nessun elemento o limite ambientale è considerato inviolabile	Il tipo e la quantità di attività economiche realizzate deve armonizzarsi all'interno degli ecosistemi naturali
Sede istituzionale tipica: i governi, il commercio, l'industria, l'economia delle risorse	Sede istituzionale tipica: scienze ambientali e dell'economia ecologica
Concetti correlati: 1. paradigma debole di sostenibilità 2. mantenimento del capitale sociale totale 3. il capitale costante detta le norme 4. infinita intercambiabilità delle risorse naturali, del capitale umano e finanziario	Concetti correlati: 1. paradigma forte di sostenibilità 2. mantenimento del capitale naturale 3. il capitale naturale costante detta le norme 4. non intercambiabilità dei distinti tipi di capitale

Questa classificazione è condivisa e considerata anche nelle analisi di autori come Jepson Jr, (2004), Gudynas (2004) y Van Opstal, M. & Hugé (2013), che formulano la nozione di sostenibilità debole sulla base dei principi economici classici e la nozione di sostenibilità forte sulla base della razionalità della fisica (termodinamica)

e dell'economia della natura (ecologia). Tuttavia, Jepson Jr. (2004) spiega che queste posizioni non permettono di uscire dallo schema economico classico, e che paradigmi innovativi devono individuare visioni più integrate e molto più sistemiche.

A questo punto entra in gioco il concetto di "stock di capitale naturale" associato alla sostenibilità, il quale si riferisce alla stima del capitale naturale di sviluppo (Jabareen, 2008). Lo stock di capitale naturale è definito come il valore di tutte le risorse naturali e ambientali, dal petrolio nel sottosuolo alla qualità dei diversi suoli e acque sotterranee, dalla popolazione ittica presente nell'oceano alla capacità della terra di riciclare e assorbire carbonio (Pearce, Barbier y Markandya, 1990, cit. in Jabareen, 2008). Lo stock di capitale naturale si classifica in tre categorie: la prima sono le risorse non rinnovabili, come per esempio i minerali. La seconda riguarda la capacità finita del sistema naturale di generare risorse rinnovabili (come le coltivazioni alimentari e i corsi d'acqua). La terza è la capacità dei sistemi naturali di assorbire le emissioni e le sostanze contaminanti dovute all'azione dell'uomo senza subire effetti secondari che implicano alti costi a carico delle generazioni successive (Roseland, Mark, 2000).

A partire da questo concetto, sostenibilità significa che lo stock di capitale naturale non deve diminuire, con l'obiettivo di preservare le opportunità delle generazioni future di generare ricchezza e benessere (Jabareen, 2008). Il concetto di capitale naturale esercita una forte influenza nell'economia ecologica. Questa, cercando di mantenere la società all'interno di limiti di crescita sostenibili, ha messo in evidenza che il capitale naturale non è una risorsa sostituibile e che svolge una funzione complementare all'interno dello sviluppo (Jabareen, 2008).

1.6. 2 Sostenibilità/sviluppo sostenibile ed equità

A partire dal concetto di equità rispetto alla distribuzione delle risorse, in questa tabella si distingue tra una nozione egualitaria e non egualitaria di sviluppo sostenibile/sostenibilità (Hattingh, 2002).

Tabella 2- La sostenibilità in relazione all'equità

<i>Nozione egualitaria di Sostenibilità/Sviluppo sostenibile</i>	<i>Nozione non egualitaria di Sostenibilità/Sviluppo sostenibile</i>
I sostenitori si impegnano per migliorare il livello di vita dei poveri. L'enfasi viene posta sui temi dello sviluppo: migliorare le condizioni di vita degli indigenti.	I sostenitori agiscono per mantenere il proprio livello di vita. L'enfasi viene posta sui temi ecologici.
Le risorse mondiali e nazionali dovrebbero essere distribuite in favore dei paesi e le persone povere.	Non c'è alcun riferimento al tema della distribuzione nazionale o mondiale delle risorse.
Richiede una riduzione del consumo delle risorse mondiali.	Rifiuta la sfida di cambiare i modelli di consumo e le relazioni economiche internazionali che caratterizzano il mondo industrializzato.
L'impronta ecologica dei paesi del Nord del mondo non deve ricadere con conseguenze negative sui paesi del Sud.	Tiende a defender las regulaciones establecidas a partir de los criterios dominantes a nivel global sobre los recursos de los países del sur del mundo.. Tende a difendere i criteri dominanti a livello globale sull'utilizzo delle risorse presenti nel Sud del mondo.
Sede politica tipica: il Sud del mondo, partiti politici radicali e Ong.	Sede politica tipica: il Nord del mondo, i partiti politici conservatori, Ong del Sud e del Nord del mondo.
Esempio: l'enfasi del Rapporto Brundtland nello sradicamento della povertà.	Esempio: L'insistenza nella preservazione dei boschi tropicali nel Sud del mondo con il fine di contrastare gli effetti delle emissioni di CO2 nel Nord.

Il concetto di equità include degli elementi di tipo etico, dal momento che implica la previsione dell'impatto futuro delle azioni presenti - azioni a cui vanno posti dei limiti inderogabili e degli obblighi non negoziabili stabiliti sulla base di una valutazione dei rischi ambientali (Norton, 1992). Per effettuare questa valutazione, Norton propone una scala semplice che va dal valore 'non conveniente' - inteso come variazione nel costo reale delle risorse - al valore 'catastrofe' - dove si colloca per esempio l'estinzione delle specie, che rappresenta la parte di danni irreversibili che vengono arrecati alla natura (*ib.*).

Le considerazioni sugli obblighi non negoziabili aprono il dibattito: alcuni teorici si schierano sul fronte dell'etica ambientale, che pone l'accento sull'obbligo di riconoscere un valore in sé alla protezione della natura; altri promuovono i diritti fondamentali di futuro delle persone, diritti che impattano sui modelli di consumo nel presente (Norton, 1992). Vi è poi la posizione antropocentrica basata su una

concezione olistica dei sistemi naturali dei quali l'uomo fa parte (*ib.*). Norton introduce l'idea che, se si riconoscessero i diritti degli esseri non umani e i diritti di chi non è ancora nato come diritti fondamentali, questo contribuirebbe al rafforzamento delle proposte a favore del contestualismo¹³ (Norton, 1992, pag. 103). Il punto centrale sta nel raggiungere una corrispondenza tra i concetti di sviluppo sostenibile e di equità per quanto riguarda gli obblighi delle generazioni presenti verso le future in relazione alle condizioni di mantenimento delle specie e della cultura (Norton, 1992). Dalla ricerca di questa corrispondenza sono emersi i concetti di equità intra o inter generazionale.

In generale, l'equità rappresenta un aspetto sociale dello sviluppo sostenibile e un fattore critico, dal momento che è improbabile raggiungere una sostenibilità ambientale ed economica a lungo termine in presenza di condizioni di ingiustizia sociale. (Haughton, 1999 cit. in Jabareen, 2008). Il concetto di equità include varie dimensioni: giustizia sociale, economica e ambientale; eguaglianza di diritto allo sviluppo, qualità della vita, equità di distribuzione economica, libertà, democrazia, partecipazione pubblica ed empowerment (Jabareen, 2008).

L'equità intergenerazionale nello specifico si riferisce all'equità nell'assegnazione di risorse tra la generazione attuale e quelle future (Jabareen, 2008; Lozano, 2008) - una prospettiva che si focalizza sulla continuità temporale, a discapito di altre variabili (Lozano, 2008). L'altro concetto, quello di equità intragenerazionale, che ha ricevuto minore accoglienza, si riferisce all'equità nell'assegnazione di risorse tra portatori di diversi interessi nel presente (Lozano, 2008).

1.6.3. Sostenibilità/sviluppo sostenibile e partecipazione

Da quanto detto nel paragrafo dedicato all'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile, emerge che lo sviluppo sostenibile richiede la partecipazione politica dei diversi portatori di interesse della società (stato, settore privato, comunità, cittadini, ong). Diventa quindi fondamentale il modo in cui tali soggetti vengono coinvolti e la

¹³ Il contestualismo è un concetto che si riferisce alla capacità di individuare diverse modalità e scale di misurazione dell'impatto futuro delle azioni umane attuali; nel caso della sostenibilità riconosce l'importanza di proteggere i processi nutritivi dei sistemi di auto-organizzazione nel corso del tempo (Norton, 1992).

‘direzione’ delle iniziative: esse, e dunque la partecipazione, possono scaturire dal basso verso l’alto e dall’alto verso il basso (Jacobs 1999: 26, 27, 34, 35, cp. Hattingh, 2002).

Tabella 3- La sostenibilità in relazione alla partecipazione

<i>Interpretazione dal basso all’alto del concetto di Sostenibilità/Sviluppo sostenibile</i>	<i>Interpretazione dall’alto al basso del concetto di Sostenibilità/Sviluppo sostenibile</i>
L’impegno alla piena partecipazione ha un valore intrinseco. La partecipazione è “buona” in sé	La partecipazione ha valore esclusivamente strumentale; dove non venga richiesta non viene sostenuta
La definizione di obiettivi, così come il loro raggiungimento, sono soggetti a processi partecipativi	La partecipazione è richiesta in generale solo per l’applicazione dello sviluppo sostenibile; non per la definizione degli obiettivi
L’obiettivo è un coinvolgimento più ampio rispetto ad una sola elite di accademici e specialisti	I partecipanti sono solamente i principali attori della società: le aziende, i governi locali, grandi ONG
I componenti ordinari delle organizzazioni pubbliche partecipano	Le componenti ordinarie delle organizzazioni pubbliche generalmente non partecipano
Esempio: direttrici per la partecipazione nell’Agenda 21 Locale	Esempio. Tavole rotonde consultive per determinare la politica o la strategia nazionale

In questo contesto emergono due considerazioni. La prima: il modello dall’alto verso il basso funge spesso da cortina fumogena che copre l’inazione del governo, vale a dire che i governi stabiliscono degli obiettivi, ma demandano la responsabilità del loro raggiungimento a tutte le altre componenti della società (imprese, individui, organizzazioni di volontariato). La seconda: l’idea di una piena partecipazione può creare dei problemi, perché può diventare essa stessa un obiettivo, elevando qualsiasi cosa emerga dai processi partecipativi (processi che coinvolgono molteplici portatori di interesse socio-politici) a interpretazioni indiscutibili sulla sostenibilità/sviluppo sostenibile (Jacobs 1999, cit. in Hattingh,2002).

1.6.4. L’ambito della sostenibilità/sviluppo sostenibile

La quarta dimensione chiave che dà luogo a differenti concezioni di sostenibilità/sviluppo sostenibile è l’ambito a cui si deve applicare.

Tabella 4 - Ambito di applicazione della Sostenibilità

<i>Ambito della sostenibilità/sviluppo sostenibile: protezione dell'ambiente</i>	<i>Ambito della sostenibilità/sviluppo sostenibile: sviluppo sociale</i>
La tutela ambientale è l'obiettivo principale dello sviluppo sostenibile	La tutela ambientale è uno degli obiettivi al pari di altri
L'obiettivo centrale della tutela ambientale orienta l'istruzione, la salute, lo sviluppo, la partecipazione dei poveri e delle donne, l'inclusione delle comunità indigene	Lo sviluppo sostenibile ha obiettivi che riguardano anche altri problemi, come l'utilizzo delle risorse, l'inquinamento, la biodiversità, riunioni locali per conoscere le necessità locali, il lavoro, la salute, la libertà dalla paura della delinquenza o della persecuzione, l'accesso all'informazione e formazione, la partecipazione, l'uguaglianza di opportunità culturali e tempo libero, e la scala di bellezza/diversità umana.
Un'interpretazione restrittiva di sviluppo sostenibile	Un'interpretazione più ampia di sviluppo sostenibile
La legittimità emerge dalle nozioni di limiti ecologici	La legittimità emerge dalla nozione di qualità della vita
Sviluppo sostenibile è essenzialmente un concetto che riguarda l'ambiente	Sviluppo sostenibile è un concetto ampio che descrive un nuovo obiettivo della vita economica, sociale e politica

La tabella mostra il contrasto tra due posizioni estreme, tra una visione della sostenibilità più classica associata esclusivamente alla questione ambientale, e una più ampia che include la sostenibilità sociale e che a sua volta implica la cura e la gestione delle comunità e della cultura al pari dell'ambiente (Hattingh, 2002).

1.7. Prospettive opposte e modelli ibridi in materia di sostenibilità e sviluppo sostenibile

Dalle tabelle precedenti emergono due interpretazioni apparentemente separate e contrapposte. Tuttavia nella pratica, i vari elementi e concetti di entrambe si mescolano tra loro in modi così variegati che ne emergono differenti modelli ibridi (Jacobs, 1999, cit. in Hattingh, 2002).

Ad esempio, da un lato si possono combinare insieme il concetto di sostenibilità forte ed egualitaria, la partecipazione dal basso all'alto e la concezione ampia di sviluppo sostenibile – dando vita ad una combinazione che viene catalogata come radicale e comunemente si ritrova nelle posizioni di 'verdi' e ambientalisti, e rappresenta il tipo

di sviluppo auspicato dalle organizzazioni di base delle comunità. All'altro estremo si colloca una sostenibilità debole non egualitaria, una partecipazione dall'alto al basso, con interpretazioni restrittive di sviluppo sostenibile: questa combinazione rappresenta il cosiddetto modello conservatore e trova spazio negli ambienti governativi nazionali, industriali e aziendali (Jacobs, 1999, cit. in Hattingh, 2002).

Tale dualità si riflette anche nelle posizioni etiche sulla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile, per cui esiste anche una prospettiva cosiddetta universalista o debole, assimilabile alla posizione conservatrice, che privilegia le necessità presenti e future, ma senza preoccuparsi del deterioramento degli ecosistemi naturali del pianeta (Miller, 2013).

Nella sua descrizione relativa alla morale, Miller cita il teorico politico Michael Walzer (1999), che utilizza i termini "moralità debole" o "minimalismo morale" per descrivere dei concetti che incoraggiano un consenso generico, che non richiedono un cambiamento dei comportamenti individuali e non sono in contrapposizione con nozioni più contestuali di ciò che è morale o desiderabile. La moralità debole è universalista, e il tipo di sviluppo sostenibile che propone genera consenso perché è generale e difficilmente rifiutabile; tuttavia manca di precisione e applicarlo praticamente risulta difficile.

Vi è poi la sostenibilità procedurale, un approccio che metodologicamente si focalizza su come si definisce la sostenibilità e come si sviluppa (Miller, 2013). In questa prospettiva la sostenibilità dipende molto dal contesto (Rotmans, 2009 cit. in Miller, 2013). L'approccio morale in questo caso riguarda una "moralità densa" o un "massimalismo morale" che è contestuale ed è vincolata ad un certo luogo e a un certo numero di persone (Miller, 2013, p.283). Il massimalismo è idiomatologico, particolaristico e circostanziale, è un idealismo socialmente costruito per le persone coinvolte (Walzer 1994, cit. in Miller, 2013). Nella sostenibilità procedurale vi è un processo di identificazione dei valori sociali importanti e delle strade per ottenere un futuro desiderabile; cosa che pone enfasi sulle differenze e sui diversi contesti prima di trovare un accordo sulla definizione (Miller, 2013).

Ne consegue che la sintesi proposta dà conto di differenti posizioni sui diversi aspetti della sostenibilità/ sviluppo sostenibile, e lascia aperta la possibilità di molteplici combinazioni tra di esse. Questo riflette la complessità del tema e mostra come possono esserci diversi presupposti ideologici (Hattingh, 2002).

La volontà di fornire definizioni scientifiche o tecniche di concetti altamente normativi, come la sostenibilità o la salute dell'ecosistema naturale, ha spesso come risultato un vago riferimento a confuse questioni etiche, politiche o scientifiche (Jamieson, 1995, 1998, cit. in Miller, 2013). Queste osservazioni mettono anche in evidenza che i concetti di sostenibilità/ sviluppo sostenibile implicano molto più della sola nozione quantitativa di qualcosa che possa durare indefinitamente o per sempre. Implicano anche elementi qualitativi pertinenti che rispondano a domande di valore non derivabili unicamente dai concetti quantitativi legati alla sostenibilità/ sviluppo sostenibile (Achterberg, 1994^a, cit. in Hattingh, 2002).

Parte importante del problema nasce dall'artificialità della separazione natura/società, un aspetto che viene considerato all'interno degli approcci alla sostenibilità/ sviluppo sostenibile, e che si colloca all'interno degli sforzi per includere i valori sociali, è rappresentato dall'inserimento della cultura nel quadro di riferimento, perché viene considerato come il "quarto pilastro" della sostenibilità, alla stessa stregua della dimensione economica, sociale e ambientale (Throsby & Petetskaya, 2016).

Il ruolo della cultura all'interno dello sviluppo sostenibile è stato affrontato dal rapporto "*La nostra diversità creativa*" della *World Commission on Culture and Development* (WCCD), la commissione ONU nata in seguito al Rapporto Brundtland. Anche l'UNESCO ha menzionato la necessità di inserire la cultura nelle strategie di sviluppo sostenibile nel suo Rapporto sulla Cultura Mondiale, promuovendo una raccomandazione esplicita al Vertice di Stoccolma del 1998 (Throsby & Petetskaya, 2016).

Il fondamento teorico su cui si fonda la sostenibilità culturale deriva dal parallelismo stretto tra capitale naturale e capitale culturale. Quest'ultimo, nell'accezione economica, viene definito come attività che hanno o danno un valore culturale oltre

al valore economico che possiedono (Throsby, 1999, 2008; Rizzo e Throsby, 2006, cit. in Throsby & Petetskaya, 2016). Così come il capitale naturale include risorse naturali, ecosistemi e biodiversità, allo stesso modo il capitale culturale comprende proprietà culturale (tangibile e intangibile), reti culturali e sistemi di supporto, e differenziazione culturale; le risorse culturali sono anch'esse rinnovabili e non rinnovabili (*ib.*).

Il concetto di sostenibilità culturale in termini di conservazione della cultura come capitale si ritrova nelle discussioni nel campo della letteratura sul patrimonio (Throsby & Petetskaya, 2016). Per conservare il patrimonio a beneficio delle generazioni future servono delle risorse che comportano dei costi nel presente; non tutti gli elementi del patrimonio possono essere conservati, perciò diventa importante decidere quali conservare (*ib.*). Queste preoccupazioni hanno fatto emergere recentemente delle prospettive nuove sulla sostenibilità, che trovano spazio al di fuori delle posizioni duali tradizionali ed entrano nel campo della sociologia, visto che danno maggiore importanza alle relazioni e agli scambi tra le persone coinvolte e di conseguenza al contesto in cui avvengono.

1.8. Una visione alternativa della sostenibilità

Sul tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile stanno emergendo altre posizioni, precedentemente invisibili perché non aderenti al paradigma dominante. Tali posizioni cercano di superare i limiti delle concezioni dualiste e di attualizzare i fondamenti del ragionamento in modo da includere e superare le criticità del paradigma scientifico moderno e delle sue implicazioni.

La riflessione ruota attorno alla relazione tra le diverse visioni del mondo e lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità. Su questa linea troviamo l'articolo "*Knowledge for sustainable development: a worldviews perspective*" (Van Opstal e Hugé, 2013), il quale rileva una serie di criticità e proposte attraverso un'approssimazione socio-costruzionista alle complesse interazioni sociali che permeano i processi di presa delle decisioni nello sviluppo sostenibile.

La visione del mondo va intesa come la mappa che le persone usano per orientarsi, per spiegare il mondo e per fare valutazioni, pronostici e progetti per il futuro (Aerts et al.1994; van Egmond and de Vries 2011, cit. in Van Opstal e Hugé, 2013). Si tratta di mappe cognitive, percettive e affettive che le persone attivano continuamente per dare senso al panorama sociale e individuare la strada per raggiungere i loro obiettivi (Van Opstal e Hugé, 2013).

A differenza del paradigma, la visione del mondo si riferisce a una costruzione collettiva verso un obiettivo condiviso e non è ascrivibile ad un'unica persona; nel caso dello sviluppo sostenibile, consiste nell'approssimarsi a punti di vista accettabili e specifici per le persone coinvolte, siano esse individui o gruppi (Van Opstal, M. & Hugé, 2013).

Il concetto di sviluppo sostenibile risulta problematico a causa di alcune ambiguità presenti nella definizione del Rapporto Brundtland, ambiguità che lasciano spazio a interpretazioni diverse che favoriscono di volta in volta alcuni gruppi rispetto ad altri, a seconda di quali problemi specifici e quali contesti si verificano nella pratica (Van Opstal, M. & Hugé, 2013). L'approccio della visione del mondo rende lo sviluppo sostenibile un costrutto *in progress* piuttosto che un concetto definito e statico (*ib.*). In un senso ampio, il concetto di sviluppo sostenibile indica la volontà di mettere insieme preoccupazioni sempre maggiori sulle crisi ambientali con quelle per la situazione socio-economica (Hopwood et al 2005, cit. in (Van Opstal, M. & Hugé, 2013).

Uno dei punti deboli del concetto di sviluppo sostenibile riguarda la tanto criticata posizione antropocentrica promossa e divulgata dal Rapporto Brundtland e da altre definizioni simili – come ad esempio quella di sostenibilità intesa come trasformazione delle modalità per massimizzare le potenzialità delle condizioni ambientali e sociali che sostengono la sicurezza umana e il suo benessere (McMichael et al. 2003, cit. in Miller, 2013). Da questa prospettiva, il nodo centrale della sostenibilità riguarda la preoccupazione per l'impatto sull'ambiente delle attività umane – impatto che diminuisce la capacità dell'ambiente di essere un sostegno per le generazioni presenti e future (Miller, 2013)

La nozione di visione del mondo indica invece l'inclusione delle prospettive delle comunità indigene – prospettive che hanno un carattere olistico e mettono in rilievo aspetti significativi come il sistema di credenze e di tradizioni, e il contatto costante con la natura. (Mebratu, 1998). La struttura di sostentamento nei due contesti, occidentale e indigeno, sono un diverse; l'idea di cultura come forma di vita è comune in entrambi i sistemi di pensiero, anche se nelle culture indigene comprende un significato più ampio, e in particolare un maggiore coinvolgimento con le proprietà fisiche e spirituali del mondo naturale (Throsby & Petetskaya, 2016).

L'interpretazione olistica della cultura e della sostenibilità è considerata evidente in molte società indigene australiane e deriva da una visione del mondo paradigmatica in cui gli esseri umani sono totalmente integrati nel mondo naturale (Throsby & Petetskaya, 2016). La terra, il linguaggio, la cultura, le conoscenze tradizionali e la legge sono un sistema di elementi interrelati e interconnessi tra loro: un cambiamento in uno qualsiasi di questi fattori influisce inevitabilmente anche sugli altri (Grand, 1998; AIATSIS & FATSIL, 2005; Kwaymullina, 2005; Svebey, 2009, cit. in Throsby & Petetskaya, 2016, Van Opstal & Hugé, 2013).

Il lavoro di Throsby & Petetskaya (2016) si concentra sulla ricerca di similitudini e differenze tra concetti indigeni e non indigeni di sostenibilità. Essi affermano che, così come nella visione occidentale, anche nella visione indigena una dimensione importante è rappresentata dall'equità intergenerazionale, che considera le necessità dei futuri abitanti del pianeta. Una preoccupazione simile si ritrova nelle culture indigene per le quali l'esistenza si fonda sulla conoscenza delle tradizioni e la trasmissione dei valori culturali alle generazioni successive (*ib.*).

In questo senso, alcune culture indigene intendono e sperimentano la sostenibilità della natura in termini di relazione con la propria terra, con il linguaggio e con i sistemi di conoscenze. L'interconnessione di queste tre dimensioni è un comune denominatore in diverse comunità indigene e l'olismo è la chiave interpretativa del mondo (Throsby & Petetskaya, 2016). Le tre dimensioni sono descritte così:

- Terra: nel contesto indigeno si riferisce alla terra, al mare, a tutte le risorse del territorio. La terra ha in sé un significato politico, spirituale, sociale, culturale

ed economico. Questo si traduce in un profondo sistema di credenze spirituali. Nel caso studio degli aborigeni australiani, la terra non viene vista esclusivamente come un mezzo di produzione o un bene che deve essere acquisito, ma rappresenta una parte essenziale dell'esistenza, connessa a tutti gli esseri viventi, compresi gli uomini e la loro spiritualità. Questa concezione è possibile solo se si considerano gli esseri umani e non umani connessi con la terra nella loro quotidianità, cioè sono co-costituiti come una totalità, e la terra è considerato come il terreno relazionale, culturale e spirituale in cui si connettono esseri umani e non umani (Throsby & Petetskaya, 2016).

Il tipo di relazione degli indigeni con la terra implica generalmente un obbligo di salvaguardia e protezione, prima che di acquisizione. L'occupazione e l'uso della terra da parte delle comunità indigene possono generare conflitti con i sistemi legali tradizionali di governo e possono richiedere il riconoscimento della proprietà della terra concesso a queste comunità dai governi. In particolare, per le comunità indigene australiane terra significa "paese" e per amministrare la terra si intende "prendersi cura del paese" (Throsby & Petetskaya, 2016).

Questa visione del territorio in altre società indigene viene considerata in modo più esteso, come presenza sul pianeta. Questo implica valori ecologici, culturali, economici e anche spirituali, norme di comportamento, concetti di amministrazione e proprietà, diritti (Lal e Young 2001, cit. in Throsby & Petetskaya, 2016). Le leggi aborigene hanno una localizzazione geografica, data la connessione con il territorio e le sue risorse. Sia queste che i diritti sono articolati attraverso simboli culturali come le simbologie di clan, gli emblemi e i canti (Throsby & Petetskaya, 2016).

- Linguaggio: nelle culture indigene rappresenta una componente essenziale. Non è un semplice mezzo di comunicazione, ma agisce come un deposito di conoscenza, è codificato localmente ed è il principale mezzo di trasmissione della conoscenza alle generazioni future (Throsby & Petetskaya, 2016).

La diversità linguistica e la biodiversità sono interconnesse. Nella lingua indigena ci sono vasti tesori di conoscenze tradizionali sui sistemi e processi

ambientali, ad esempio su come proteggere e usare alcuni degli ecosistemi più vulnerabili e biologicamente diversi del mondo. (Haynes, 1995; cit. in Throsby & Petetskaya, 2016). Le lingue indigene sono importanti veicoli per l'espressione delle leggi del comportamento e per la definizione delle relazioni sociali; inoltre includono un forte vincolo tra cultura e terra, per esempio "se non conosci il tuo linguaggio non conosci il tuo paese e non conosci i tuoi sogni" (Ross Williams, cit. in Throsby & Petetskaya, 2016).

- Conoscenza indigena: rappresenta un insieme di conoscenze sul capitale culturale ereditato e intangibile che viene trasmesso da individuo a individuo, di generazione in generazione, attraverso processi culturali (Throsby & Petetskaya, 2016).

L'intima connessione tra le persone delle comunità indigene e il loro territorio rende la conoscenza tradizionale sull'ambiente un componente significativo del sistema di conoscenze delle comunità, conoscenze che non sono statiche ma si evolvono attraverso il tempo incorporando elementi nuovi attraverso processi di informazione, interpretazione e discussione (Throsby & Petetskaya, 2016).

Nella prospettiva delle comunità indigene predomina una visione del mondo che individua come punto di forza la relazione di interdipendenza tra territorio e persone che lo abitano, e che ha come tratto distintivo il prendersene cura (Throsby & Petetskaya, 2016). La cura del territorio è un elemento chiave in comune tra valori indigeni e quelli che riguardano il concetto di sostenibilità nella visione occidentale. Di seguito vediamo come sono descritte queste relazioni con l'ambiente nelle comunità indigene.

Alcuni studi mostrano come le varie comunità indigene condividano il modo di concepire la relazione tra persone e ambiente, una relazione fondata su principi e credenze metafisiche. Per esempio Van Opstal e M. & Hugé, (2013) riportano alcuni risultati a partire dal lavoro di Mc Kenzie & Morrisette (2003) e Simpson (2000).

Tabella 5 - Riassuntiva degli elementi comuni nelle visioni indigene del mondo

<i>Mc Kenzie & Morrisette (2003) individuano sei credenze metafisiche che danno forma alla relazione</i>	<i>Simpson (2000) descrive sette valori delle cosmovisioni indigene</i>
Esistere in base al principio di sopravvivenza	Il carattere olistico e ciclico della conoscenza, dipende dalla relazione e connessione tra esseri viventi e non viventi
Energia naturale del pianeta	Le verità sono molteplici e dipendono dalle esperienze individuali
Esistenza di un grande disegno	Tutto è vivo/vitale
Tutto ha un ruolo nel garantire l'equilibrio generale della vita	Tutte le cose sono uguali
Tutto è un'estensione del grande disegno (contiene la medesima essenza)	La terra è sacra
Questa essenza è intesa come spirito, essendo il vincolo ultimo tra tutte le cose e la creazione	Importanza della relazione tra le persone e il mondo spirituale
	Gli esseri umani hanno la medesima importanza degli altri elementi del mondo

Entrambi gli studi sulle cosmovisioni indigene mettono l'accento sulle persone e sulle entità in senso relazionale – cioè si aiutano e sostengono a vicenda nella loro relazione. Da questa prospettiva, è chiaro che il modo in cui le persone agiscono verso la natura dipende da come le persone si pensano in relazione all'ambiente (Van Opstal, M. & Hugé, 2013).

Nell'esperienza Latinoamericana, meritano attenzione tanto gli indigeni quanto i "campesinos" per come concepiscono l'ambiente e le forme di relazione con esso (Gudynas, 2004). In modo simile, le società indigene australiane ritengono l'uomo come uno degli elementi della natura, senza alcuna separazione da essa. Suddette posizioni si basano su esperienze di appartenenza e di empatia con il contesto ambientale e su una religiosità nei confronti dell'ambiente. Hanno regole di proprietà associate a schemi religiosi, miti, sistemi di tabu e proibizioni, che in generale hanno un impatto limitato sull'ambiente. Tutte queste caratteristiche evidenziano una centralità della relazione simbiotica e in equilibrio con la natura (Gudynas, 2004).

L'importanza del rapporto con l'ambiente nella visione del mondo indigena sta nella sua attenzione per le risorse: acqua, colline, cascate, animali, inclusi persone, spiriti, e ogni piccolo insetto sono connessi in uno spazio di relazione che a sua volta li

identifica nel mito e li situa nella storia, nell'ambiente, nell'economia e nella società. Il territorio nella prospettiva indigena non è un'estensione geografica delimitata da confini fisici, ma piuttosto si presenta come un tessuto specifico, unico e vitale di legami sociali tra i diversi esseri che costituiscono l'ambiente (Surrallés & García, 2004). In qualche modo, l'impatto limitato e le relazioni simbiotiche di equilibrio con l'ambiente hanno il medesimo senso di relazione di cura che si ritrova nelle società indigene australiane. Inoltre, la mediazione operata da riti e dialoghi mette in evidenza la dialettica con gli elementi dell'ambiente: le azioni umane hanno degli effetti sul contesto ambientale, ed essi stessi rappresentano una risposta che va interpretata. Nel caso degli indigeni queste interpretazioni sembrano avere dunque implicazioni normative e anche spirituali.

1.9. Un approccio integrato

La nozione di “visione del mondo” rappresenta una sfida per reinterpretare lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità: differenze nella visione del mondo esistono all'interno delle società (per esempio tra ideologie, comunità, individui, ecc.) così come tra diverse società, per esempio mondo moderno e indigeno. Dalla comparazione delle rispettive visioni del mondo si possono individuare i punti in comune tra le due – in questo senso Van Opstal e M. & Hugé, (2013) presentano la seguente tabella riassuntiva:

Tabella 6 - Visione del mondo moderna e indigena: potenziali punti di contatto e di conflitto

Visione del mondo Moderna	Visione del mondo Indigena
Nozione lineare del tempo	Percezione non lineare del tempo, spesso ciclica o a spirale
Antropocentrismo	Gli esseri umani sono meno importanti nel mondo
Dualismo	Non dualismo
Visione laica o religioni monoteiste	Spiritualità e sacralità
Specializzazione in discipline	Olismo
Approccio materialista e meccanicista	Tutto è vitale
Proprietà sulla terra	Sacralità della terra
Superiorità della razza umana	Tutte le cose hanno pari dignità
Metodo di creazione della conoscenza focalizzato su: razionalità, quantificazione o ricerca qualitativa verificabile	Focus su metodi alternativi di conoscenza, per esempio: intuizione, metodi meditativi

Queste differenti cosmovisioni sembrano far parte di un'unica visione generale del mondo, che si può dedurre dalle ricerche della società e dalle esperienze fatte nei secoli dalla storia e dalla filosofia – una visione generale del mondo che emerge dal contrasto verticale tra idealismo e diversità. (Throsby & Petetskaya, 2016; Van Opstal, M. & Hugé, 2013).

Un'ulteriore comparazione tra le due visioni del mondo è quella di Throsby & Petetskaya (2016). Essi segnalano che entrambi i modelli, il *WCED* e l'olistico indigeno, all'origine condividono la preoccupazione a lungo termine per la trasmissione intergenerazionale, che si tratti di elementi semplici del capitale naturale o culturale o di fenomeni più complessi come la capacità di soddisfare le necessità economiche sociali o culturali.

Un'altra similitudine tra le due prospettive è che entrambe sono essenzialmente normative. Anche se le società che propongono sono molto diverse, entrambe introducono valori e norme di condotta che in un certo senso riflettono una visione idealizzata del mondo, in cui esiste una discrepanza tra lo stato desiderabile delle cose e la realtà esperita. Senza dubbio, la similitudine più ovvia tra i due modelli è che entrambi presentano il mondo come sistema olistico, in cui tutto è interconnesso con il resto e niente esiste in modo isolato (Throsby & Petetskaya, 2016).

Tuttavia tra i due approcci esistono notevoli differenze. Nel modello *WCED*, le connessioni si stipulano essenzialmente tra aggregati principali: la macroeconomia, il capitale naturale, il sistema climatico e la società. Il modello delle società indigene, invece, è più dettagliato e ampio, e include i legami di parentela, il paese, le lingue, le cerimonie, le leggi e così via (Throsby & Petetskaya, 2016). In particolare, una differenza centrale risiede nell'importanza data alla cultura da ciascun modello. La nozione di sostenibilità è intrinseca alla cultura nelle società indigene, soggiace e impregna tutti gli aspetti della vita. Invece, nel modello *WCED*, la cultura entra in termini strumentali. Così ad esempio, le industrie culturali e creative sono riconosciute – tanto nei paesi sviluppati come in quelli in via di sviluppo – come fonti importanti di ricavi economici, impiego, esportazione e crescita economica,

mentre ad esempio la sostenibilità delle comunità locali viene favorita dal turismo culturale (Throsby & Petetskaya, 2016).

Una seconda differenza riguarda il riconoscimento del principio di precauzione. Nel modello di sostenibilità *WCED* questo principio non è vincolante, neanche quando decisioni di sviluppo precipitose o scellerate possono portare alla distruzione del patrimonio culturale. Per la natura della legislazione occidentale, è difficile rendere obbligatorio per legge il principio di precauzione. Nelle società indigene invece, questo principio è parte integrante del “diritto culturale” e viene vissuto come normale. Questo non significa che nelle società indigene non ci sia autonomia per gli individui o la possibilità di violare la legge. Tuttavia violare le leggi può essere molto rischioso e in alcune culture indigene, il non adempimento della legge può portare a punizioni severe (Throsby & Petetskaya, 2016).

La terza differenza riguarda la priorità data ai componenti specifici della sostenibilità. Il modello *WCED* attribuisce un’importanza paritetica alle dimensioni economica, ambientale e sociale, almeno in teoria. Ma nella pratica, la politica è disposta ad abbandonare l’applicazione del concetto di sostenibilità *WCED* e gli ideali olistici qualora lo ritenga necessario, favorendo i guadagni economici o settoriali a discapito della creazione di valore ambientale o sociale (Throsby & Petetskaya, 2016).

Queste considerazioni conducono ad un’altra differenza significativa. La concezione di sviluppo sostenibile della *WCED* implica crescita – una crescita intelligente senza dubbio, ma pur sempre crescita. Al contrario i modelli indigeni tendono a concentrarsi sullo status quo e sul mantenimento dell’esistente piuttosto che sullo sviluppo. Ad esempio, gli abitanti di *Yolngu* nella Terra di Arnhem Orientale in Australia sanno che è loro ruolo preservare le conoscenze tradizionali e le pratiche creative, vale a dire il capitale culturale della loro società, senza che questo implichi immobilismo culturale o economico (Throsby & Petetskaya, 2016). Infatti sono alla ricerca di nuovi metodi di espressione creativa e di opportunità economiche compatibili con l’interpretazione del quadro generale del “mantenimento culturale”, di vie attraverso le quali ottenere delle entrate - anche attraverso l’utilizzo dei nuovi

media e della legge sul diritto d'autore quali mezzi per tramandare la cultura *Yolngu* (*ib.*).

Una differenza tra i due approcci – indigeno e non indigeno – per raggiungere la sostenibilità riguarda la sua relazione con lo spazio e con il sociale. Nei modelli olistici indigeni sono fondamentali la localizzazione geografica e le specificità della società, mentre il concetto di sostenibilità WCED prevede un'applicazione globale. Nel primo caso ha una forte valenza l'origine della conoscenza in luoghi e regioni particolari, mentre la conoscenza scientifica occidentale viene vissuta come universale e applicabile in qualunque contesto geografico (Throsby & Petetskaya, 2016).

Infine, anche quando l'orientamento normativo dei concetti di sostenibilità si assomiglia nelle società indigene e non indigene, esistono comunque profonde differenze nei sistemi di valori e nelle norme di comportamento che le fondano. La conoscenza di questi valori e norme determina le rispettive nozioni di responsabilità e la proprietà. Se le culture indigene si basano su un sistema di responsabilità condivisa, il valore predominante sotteso alla politica economica e sociale occidentale è l'individualismo, che promuove la proprietà privata delle risorse e gli ideali della crescita economica senza restrizioni (Throsby & Petetskaya, 2016).

Dalla comparazione suddetta si evidenzia la coesistenza di entrambe le prospettive e viene da chiedersi se sia possibile una loro integrazione in un'unica prospettiva di sostenibilità, che abbia rilevanza e applicabilità universale (Throsby & Petetskaya, 2016).

Il discorso politico indigeno insiste nel differenziare la visione occidentale della natura – vista come oggetto che ne giustifica l'appropriazione, dominazione e sfruttamento – dalla propria, in cui la natura e l'uomo condividono relazioni esistenziali esigendo reciprocità e mutuo rispetto (Surrallés & García H., 2004).

A questo punto è necessario sottolineare che non si tratta solo di comprendere la differenza tra visioni del mondo indigena e moderna; il punto è che il mondo sta sperimentando sempre maggiore urgenza problemi sociali e ambientali, crisi alimentari, energetiche e di sicurezza, questioni legate all'aumento della popolazione

e al cambiamento climatico; e i disastri naturali stanno generando un imminente punto di rottura globale (Rogers et al., 2012). Molte di queste crisi, se non tutte, sono interconnesse tra loro.

Mano a mano che i confini tra le diverse problematiche si intersecano, emergono nuove esigenze nella ricerca di soluzioni; la complessità dei problemi attuali impone nuove prospettive per la ricerca di soluzioni soprattutto dal punto di vista sociale (Rogers et al., 2012).

Alla fine dei conti, sono necessarie nuove narrative della cultura e della vita. Queste narrative dovranno essere in qualche modo ibride, perché dovranno riuscire a conciliare le culture locali con i discorsi e le pratiche del capitale della modernità. Si tratta di un compito collettivo, in cui senza dubbio giocano un ruolo di primo piano i movimenti sociali; un compito che presuppone la lotta per la costruzione di identità collettive e la ridefinizione della relazione tra natura e cultura. Come immaginare questa relazione in modo dinamico? Come immaginare proposte alternative per mettere in relazione – attraverso una pratica nuova – cultura, economia e ambiente? (Escobar, 1999). Sono precisamente questi interrogativi che in buona misura motivano il presente progetto di ricerca.

Capitolo 2: Cultura, Sostenibilità e organizzazione

L'interesse della società e delle organizzazioni nello sviluppare attività intorno alla sostenibilità svolge un ruolo importante nell'impegno per lo sviluppo sostenibile (Bansal, 2005, Eweje, 2011, cit. in (Baumgartner, 2013). Lo sviluppo sostenibile è complesso e le organizzazioni devono affrontare questa complessità (*ib.*). In questo non semplice compito è stato soprattutto il *management* chi ha sostenuto la bacchetta, sollevando l'interesse sul come sviluppare, implementare, controllare e migliorare le strategie di *Corporate Sustainability (CS)* o Responsabilità Sociale D'impresa, questi sono i due concetti più influenti usati per riferirsi alla sostenibilità all'interno delle organizzazioni (*ib.*).

Prima di continuare a fare riferimento ai suddetti concetti, è importante sottolineare che lo Sviluppo Sostenibile, tale e quale è stato definito dalla WCED nella relazione Brundtland è diventato riferimento etico standard dentro e fuori dalle organizzazioni (Baumgartner, 2013; Baumgartner & Ebner, 2010). Come misura per raggiungere la sua concretezza nella pratica, alcuni pionieri nell'indagine della sostenibilità hanno proposto quattro principi generali per la sostenibilità:

1. In una società sostenibile, la natura non è soggetta a concentrazioni sistematiche crescenti di sostanze estratte dalla crosta terrestre
2. La natura non è soggetta a concentrazioni di sostanze prodotte dalla società
3. La natura non è soggetta al degrado per mezzo di mezzi fisici
4. Nella società sostenibile la gente non è soggetta a condizioni che minano sistematicamente i bisogni degli eredi (Robèrt et al., 2002, cit. in Baumgartner, 2013)

Guidati da questi principi, in molti casi, negli affari e le imprese hanno affrontato la discussione sulla responsabilità sociale, inteso come l'eliminazione gli effetti negativi delle imprese (Carpenter & White, 2004, cit. in Baumgartner, 2013). Questa posizione può essere descritta come difensiva perché è limitata e impone alle imprese

la sfida di trovare un modo per contribuire da una posizione più attiva rispetto agli obiettivi dello sviluppo sostenibile (Baumgartner, 2013).

Tra le misure che le organizzazioni hanno intrapreso per incorporare la sostenibilità sono: introduzione o modifica di politiche, processi e / o prodotti per controllare l'inquinamento, ridurre l'uso delle risorse e perfino migliorare i rapporti con le comunità circostanti e i portatori d'interesse o cosiddetti *stakeholders* (Crane, 2000, cit. in Linnenluecke & Griffiths, 2010). Tuttavia, queste azioni sono considerate insufficienti per avere organizzazioni effettivamente sostenibili e alcuni qualificano queste azioni come superficiali (Hart, S.L. & Milsten, M.B., 1999; Senge, P.M., Carstedt, G., & Porter, P. L., 2001).

Nel settore della *marketing*, ad esempio, la sostenibilità è stata associata al consumo sotto diversi approcci, come il consumo etico, le posizioni anticorporative e il consumo sostenibile; quest' onda di coscienza si è evoluta in parallelo verso prodotti, servizi e organizzazioni verdi (Burgh-Woodman de, H. & King, D., 2013).

Il lavoro di ricerca sulla sostenibilità nel settore degli affari ha dato priorità all'idea che la direzione delle decisioni verso gli investimenti sociali e ambientali sia dovuta a motivi strumentali, che necessariamente connettono le prestazioni finanziarie con l'impegno sociale e ambientale. In questa logica, l'orientamento sociale e ambientale nelle aziende sarebbe soggetto alle pressioni dei diversi portatori d'interesse e – soprattutto- a una significativa implicazione finanziaria (Gao & Bansal, 2013; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Linnenluecke, Russel & Griffiths, 2009).

I principali concetti relativi all'inserimento della sostenibilità nell'organizzazione sono la Responsabilità Sociale D'impresa (*Corporate Social Responsibility CSR*) e la *Corporate Sustainability (CS)*, e in alcuni casi si considera che esista una transizione dal primo al secondo concetto, per cui preciseremo in seguito ciascuno dei due concetti.

2.1. Responsabilità Sociale D'impresa

Per offrire un'idea generale della Responsabilità Sociale D'impresa ci serviremo nei lavori di sintesi intorno al concetto di (Carroll, 1999) chi, col suo articolo *Corporate Social Responsibility: Evolution of definitional construct* offre una classifica sull'evoluzione del concetto per decenni; essa risulta molto utile come guida per seguirne le tracce ai cambiamenti sperimentati per il concetto nel tempo. Carroll afferma che gli abbozzi più lontani della Responsabilità Sociale D'impresa si trovano tra 1930 e 1940, ma come concetto acquisisce maggior spinta nella letteratura verso il 1950.

- 1950 l'era moderna della Responsabilità Sociale: Spicca la pubblicazione di Howard R. Bowen (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. Tre idee centrali identificate nel periodo degli anni 50 sono: il *manager* come un amministratore pubblico, il bilancio tra le richieste della concorrenza, le risorse corporative e la filantropia corporativa– appoggio delle imprese a buone cause (Frederick, 2006, cit. in Carroll & Shabana, 2010). Il centro di attenzione in questo periodo è stato quello di mettere in evidenza gli obblighi degli uomini di affare verso le politiche, la presa di decisione orientate verso obiettivi e valori social (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010).
- 1960 l'Accrescersi della letteratura sulla Responsabilità Sociale D'impresa: questo periodo è caratterizzato da un significativo tentativo di formalizzare il significato del termine (Carroll, 1999), quale termine acquisisce popolarità tramite i movimenti social in corso principalmente negli U.S.A., gli accademici tentano di articolare ciò che realmente la Responsabilità Sociale D'impresa, ciò che essa significa e ciò che essa implica per gli affari. Tra i movimenti sociali più importanti del 1960 si trovano quelli per i diritti civili, i diritti della donna, i diritti del consumatore e i movimenti ambientalisti. In questo periodo il concetto della Responsabilità Sociale D'impresa veniva sviluppato sotto una forte pressione dei movimenti sociali ambientalisti (Carroll & Shabana, 2010). L'autore di spicco di questa decade, William C. Frederick (1960) sostiene che la *Social Responsibility* (SR sigle in inglese)

consiste nell' orientare i mezzi di produzione dell'economia in modo tale che la produzione e distribuzione migliorino il benessere socioeconomico nel suo complesso.

- 1970 Proliferazione delle definizioni Responsabilità Sociale D'impresa: In questo periodo le definizioni cercavano di diventare più specifiche, George Steiner con il suo *Business and Society* (1971) considera la natura economica del business, ma con una responsabilità sociale. Eilbert e Parket nel 1973 consideravano la Responsabilità Sociale D'impresa composta da due principi: in primo luogo, non prendere azioni che colpiscano la comunità e, in secondo luogo, assumere l'obbligo di contribuire alla soluzione dei problemi della comunità. (Carroll & Shabana, 2010). Carroll (1979) propone una responsabilità imprenditoriale nella ricerca del profitto, che osservare la legge e va oltre i minimi legali. La responsabilità etica rappresenta un tipo di condotta e di norme etiche che la società spera vedere rispettate dalle imprese e che vanno al di là delle esigenze della legge. Nel 1979 la definizione Responsabilità Sociale D'impresa include la responsabilità economica, gli aspetti legali, etici e discrezionali (o filantropici).
- 1980 Poche definizioni e più ricerche: in questo periodo l'interesse si dispersa tra i concetti alternativi e altre tematiche, quali la capacità di risposta sociale corporativa, politiche pubbliche, negozi etici, gestione degli *stakeholder*.

Cochran y Wood (1984) utilizzarono la misurazione del rischio reputazionale per stimare la Responsabilità Sociale D'impresa.

- 1990 Responsabilità Sociale D'impresa ed altri concetti associati: con la vicinanza del XXI° secolo, l'interesse si dirigeva alla ricerca della misurazione e lo sviluppo teorico del concetto di Responsabilità Sociale D'impresa. Il concetto sostenibilità rimane quale parte fondamentale del linguaggio e della pratica organizzativa, ma viene vincolato a molte altre teorie e altri concetti come: teoria di stakeholders, teoria di commerci etici, il concetto di *CSP (Corporate Social Performance)* e il concetto di cittadinanza

organizzativa. Il concetto Responsabilità Sociale D'impresa è associato coerentemente con le aspettative pubbliche riguardo al settore degli affari.

- Il periodo tra gli anni 90's e il decennio del 2000 costituisce l'era della cittadinanza corporativa globale (Frederick, 2008, cit. in Carroll & Shabana, 2010). Negli inizi del 2000 si fece manifesta la preoccupazione per gli scandali Enron, che furono titolare da giornale fino a 2008 circa; anno in cui gli scandali scoppiati dalla crisi finanziaria di *Wall Street* portarono devastanti conseguenze a livello mondiale (Carroll & Shabana, 2010, pag. 88). Davanti a questa situazione il tema ético assunse una connotazione da emergenza e preoccupazione attorno alle aziende, quindi la prevalenza della discussione intorno all'etica spostò l'interesse per lo sviluppo del concetto di Responsabilità Sociale D'impresa. Il concetto riuscì a prendere alcuni progressi in Europa. La chiave nel caso delle aziende e la Responsabilità Sociale D'impresa gira in questo periodo attorno alla ricerca della razionalizzazione e la legittimazione delle attività (*ib.*) Nel 2000 cominciano pure a prendere forma le nozioni sullo sviluppo sostenibile e la sostenibilità, che poiché considerato di carattere integrale s'incorpora dentro la discussione sulla Responsabilità Sociale D'impresa (*ib.*)

D'altra parte, Aguinis & Glavas (2012) offrono una revisione generale del concetto di Responsabilità Sociale D'impresa, attraverso l'analisi di 588 articoli e 102 libri o capitoli di libri. Si sono concentrati nell'identificazione dei predittori della CSR, dei risultati della Responsabilità Sociale D'impresa e dei moderatori tra Responsabilità Sociale D'impresa e i risultati. Gli autori hanno stabilito una distinzione per livelli: istituzionale, organizzativo e individuale. Le conclusioni più rilevanti sono riassunte qui di seguito.

Tra le opere a livello istituzionale il cui obiettivo era rivolto alla normativa, alla dimensione culturale - cognitiva e agli elementi di regolazione (Scott, 1995, cit. in (Aguinis & Glavas, 2012), si distinguono:

Ci sono diverse motivazioni per incorporare la Responsabilità Sociale D'impresa: gli stakeholder esercitano influenza e rappresentano un predittore delle azioni e delle

politiche intraprese dall'organizzazione (David, Bloom & Hillman, 2007), (Christman & Taylor, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001), (Davidson & Worell, 1988; Weaver, Treviño & Cochran, 1999), (Marquis, Glynn & Davis 2007). I regolamenti, gli standard e le certificazioni richieste dalle organizzazioni influenzano il tipo di azioni e politiche della CSR che l'organizzazione sceglie di attuare (Buehler & Shetty 1974; Fineman & Clark, 1996), (Christmann & Taylor, 2006).

La pressione istituzionale può portare alla pratica simbolica della Responsabilità Sociale D'impresa piuttosto che una vera e propria pratica di azioni e politiche con un vero impegno della CSR, (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Messick, & Bazerman, 2000).

Le pratiche intraprese con la Responsabilità Sociale D'impresa possono incidere sul miglioramento della reputazione delle organizzazioni, oltre a migliorare la fedeltà dei clienti e la valutazione dei prodotti: miglioramento della reputazione (Brammer & Pavelin, 2006; Fombrun & Shanley, 1990; Turan & Grening, 1997; Verschoor, 1998; Waddock & Graves, 1997), effetto sui consumatori (Brown & Dacin, 1997; Ellen, Mohr & Webb, 2000; Sen & Bhattacharya, 2001), incidenza su una maggiore fedeltà (Maignan, Ferrer & Hult, 1999).

Per quanto riguarda le variabili moderatrici tra Responsabilità Sociale D'impresa e i risultati, la relazione è più forte quando gli stakeholder hanno potere e legittimità (Orlitzky, Schimdt & Rynes, 2003).

A livello organizzativo sono state considerate opere che includevano analisi relative alla gestione, alle strategie e alla governance corporativa: tra i motivatori di questa categoria c'erano: la possibilità di aumentare la competitività, la legittimità e anche il senso di responsabilità e dovere (Bansal & Roth, 2000), e i principi morali (Aguilera et al., 2007). L'allineamento tra missione e valori (Bansal, 2003; Maignan et al. 1999; Marcus & Anderson, 2006); la proprietà istituzionale a lungo termine (Neubam & Zahra, 2006), l'equità a livello dell'alta direzione (Johnson & Greening, 1999).

Come variabili moderatrici sono state trovate: le prestazioni finanziarie dell'organizzazione (Brammer & Millington, 2004; Johnson & Greening, 1999; McGuire, Sundgren & Schneeweis, 1988; Turban & Greening, 1997), le scarsità di

risorse e i bassi livelli di debito della società (Bansal, 2003; Graves & Waddock, 1994; Waddock & Graves, 1997).

In relazione ai predittori, hanno scoperto che l'impegno dei supervisori è un predittore significativo dell'impegno con la Responsabilità Sociale D'impresa (Greening & Gray, 1994; Muller & Kolk, 2010; Weaver et al., 1999). Un'altra opera ha dimostrato che l'impegno dell'organizzazione verso la Responsabilità Sociale D'impresa era dovuto alla forza istituzionale, ma se mancava l'impegno gestionale le attività della Responsabilità Sociale D'impresa risultavano essere non coordinate dando l'impressione di non essere connesse alle normali attività dell'organizzazione (Weaver et al., 1999).

Tra le variabili studiate come predittive della Responsabilità Sociale D'impresa a livello di analisi individuale c'erano: le esigenze psicologiche degli individui che portano all'impegno con la Responsabilità Sociale D'impresa (Aguilera et al., 2007). Altri hanno anche sollevato esigenze specifiche come la sicurezza, l'affiliazione, la stima e l'autorealizzazione (Tuzzolino & Armandi, 1981).

Riguardo ai risultati della Responsabilità Sociale D'impresa a livello individuale è stata segnalata: una maggiore identificazione con l'organizzazione (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007), un maggior numero di dipendenti a contratto (Glavas & Piderit, 2009), una permanenza nell'organizzazione (Jones, 2010), un comportamento cittadino dei dipendenti (OCB, Jones, 2010; Lin, Lyau, Tsai, Chen & Chiu, 2010; Sully de Luque, Washburn, Waldman & House, 2008), impegno (Maignan et al., 1999) e creatività dei dipendenti (Glavas & Piderit, 2009), prestazioni di ruolo (Jones, 2010), miglioramento delle relazioni con i dipendenti (Agle et al. 1999; Glavas & Piderit, 2009), maggiore attrattivi dell'impresa nella prospettiva dei dipendenti (Turban & Greening, 1997).

In relazione alle variabili mediatrici, esse riportano che l'enfasi dei dirigenti sui valori della Responsabilità Sociale D'impresa è associata alla percezione dei dipendenti di leadership visionaria, che è legata positivamente agli sforzi supplementari fatti dai dipendenti (Sully de Luque et al. 2008). Altre variabili sono

l'identità organizzativa (Carmeli et al., 2007, Jones, 2010) e l'orgoglio organizzativo (Jones, 2010).

Tra le variabili moderatrici, sono state identificate due principalmente: l'influenza del supervisore, compreso il suo impegno etico (Muller & Kolk, 2010) e la sua sensibilità all'equità (Mudrack, Mason & Stepanski, 1999), vale a dire l'alto impegno e la sensibilità all'equità dei supervisori rafforzano il rapporto tra Responsabilità Sociale D'impresa e i risultati.

Gli autori concludono in generale che la conoscenza della Responsabilità Sociale D'impresa è frammentata principalmente dalla diversità dei quadri di riferimento teorici che guidano il lavoro di ricerca. È presente un divario tra gli elementi concettuali e le proposte metodologiche, che evidenziano una mancanza di congruenza tra la natura del costrutto e i progetti di ricerca, le misure e gli strumenti per l'analisi dei dati per l'approccio empirico della Responsabilità Sociale D'impresa. La maggior parte degli studi sono costruiti a partire da una visione strumentale della Responsabilità Sociale D'impresa, con un approccio positivista, nei confronti del quale gli autori propongono la realizzazione di studi qualitativi per comprendere meglio i meccanismi che sono alla base della Responsabilità Sociale D'impresa.

Dal punto di vista della sostenibilità, al di là delle difficoltà dell'impostazione della ricerca, è stata sollevata la necessità di una transizione dal concetto di Responsabilità Sociale D'impresa verso la *Corporate Sustainability* (Pinillos & Fernández, 2011). Tra le ragioni argomentate, si scopre che recentemente la Responsabilità Sociale D'impresa si orienta più verso specifici programmi sociali, e non come pratiche integrate all'interno della gestione dell'organizzazione. Ciò, dal punto di vista della sostenibilità, consente di trascurare gli aspetti ambientali ed economici coinvolti nell'attività imprenditoriale (Egbeleke, 2014; Pinillos, & Fernández, 2011; van Marrewijk, 2003).

I media e l'opinione pubblica contribuiscono anche a promuovere l'associazione della Responsabilità Sociale D'impresa con l'impegno sociale (altruismo, filantropia) e non come parte dell'attività. D'altra parte, ci sono coloro che sostengono che sembra che la Responsabilità Sociale D'impresa stia soffrendo l'effetto alone, un fenomeno

sollevato da Thorndike E. L., riferendosi alla tendenza dell'essere umano a formare un'impressione complessiva di una persona o di una situazione, o anche un giudizio in funzione esclusiva di un'unica caratteristica, la più singolare ed eccezionale. La relazione tra l'effetto alone e la Responsabilità Sociale D'impresa si trova nel fatto che i programmi sociali e la filantropia sono diventati la sua parte più visibile e si considera che abbiano distorto la sua essenza di una gestione integrale ed etica (Pinillos & Fernández, 2011).

La situazione nei fatti, ha finito per concentrarsi nelle pratiche in cui le unità della Responsabilità Sociale D'impresa si trovano all'interno delle direzioni di comunicazione, di marketing o delle relazioni istituzionali, il che rafforza l'idea che la Responsabilità Sociale D'impresa abbia la funzione di migliorare l'immagine pubblica dell'azienda (*ib.*). Questa associazione della Responsabilità Sociale D'impresa alla filantropia dà l'idea che in alcuni casi l'opzione delle aziende è quella di coprire con il denaro le carenze dei loro modelli di gestione (Jarrín, 2007).

Non esiste un consenso solido e ben sviluppato che fornisca una base per l'azione (Henderson, 2001 cit. in van Marrewijk, 2003). E la diversità e la sovrapposizione di termini, definizioni e modelli concettuali ostacolano il dibattito accademico e la ricerca (Göbbels, 2002 cit. in van Marrewijk, 2003).

Per queste ragioni, è considerato in alcuni casi come un concetto che non risulta sufficientemente solido per compiere le esigenze in relazione alla sostenibilità nell'organizzazione, ed al contrario può rappresentare un'alternativa che lascia in evidenza il poco compromesso dell'organizzazione coi principi di sostenibilità da una prospettiva integrale.

Di seguito si presenta l'altro concetto *Corporate Sustainability (CS)* che ha dato anche spazio al tema della sostenibilità nell'organizzazione.

2.2. Corporate Sustainability

La *Corporate Sustainability* ha molte forme e definizioni (van Marrewijk & Werre, 2003), può essere definita come l'insieme delle attività della compagnia (per

definizione volontarie) che dimostrano inclusione sociale e preoccupazione verso le tematiche ambientali nelle operazioni commerciali e nell'interazione con gli stakeholders (van Marrewijk, 2003).

Un'altra definizione che viene spesso utilizzata per definire la CS è come l'adozione di strategie commerciali e attività che soddisfino le necessità dell'azienda e quelle dei suoi stakeholders nel presente, ma che allo stesso tempo proteggano, sostengano e potenzino le risorse umane e naturali che saranno necessarie nel futuro (IISD et al., 1992, cit. in Baumgartner, 2009).

In relazione agli studi sulla *Corporate Sustainability*, si riscontra che una parte importante di essi è stata affrontata a partire dall'area manageriale, cercando di fornire alternative per applicare la sostenibilità nella pratica. Tra queste rientra per esempio il lavoro di van Marrewijk & Werre (2003) che si intitola *Multiple levels of Corporate Sustainability*, dove viene proposto uno schema denominato 4P/ framework of CS, il quale presenta diversi livelli di manifestazione della Corporate Sustainability, relazionati a sistemi di valori, e sei livelli di aspirazione del livello da raggiungere all'interno dell'organizzazione. In funzione ai valori e ai sistemi di aspirazione, il lavoro si conclude presentando una tabella con i livelli, che possono servire da guida all'organizzazione, per andare ad adottare la sostenibilità nelle diverse aree.

Un aspetto rilevante all'interno del progetto di van Marrewijk & Werre risiede nel significato concesso alle condizioni esterne e al sistema di valori dominante nell'organizzazione, considerati determinanti per il potenziale di Corporate Sustainability da sviluppare. In questo senso, dimostrano che la cultura organizzativa presenta un potenziale nascosto per la Corporate Sustainability, ciò dovuto al ruolo che svolgono i valori e i sistemi di valori all'interno della pratica. Perciò, gli autori ritengono che sia rilevante misurare e interpretare i valori. Tra i valori che vengono proposti troviamo:

- Valori personali fondamentali
- Valori fondamentali all'interno dell'organizzazione attuale

- Valori fondamentali nell'organizzazione ideale (nel modo in cui vengono percepiti dagli impiegati)

Poi troviamo il lavoro di Baumgartner & Ebner (2010), i quali sottolineano che anche quando vengono fatti molti sforzi per incrementare l'impegno delle organizzazioni a comportamenti sostenibili, in molti casi si continua ad operare su cambiamenti a livello retorico, o "greenwashing" (Laufer, 2003; Ramus, 2005, cit. in Baumgartner & Ebner, 2010). Tra le ragioni dell'idea di questo distanziamento tra la pratica e il discorso sul tema della sostenibilità, Baumgartner & Ebner sottolineano il fatto che le organizzazioni non sanno davvero come possono inserire gli aspetti legati alla sostenibilità all'interno della routine e delle strategie commerciali in corso. Gli autori, nel loro articolo *Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels* mettono assieme due aspetti, allo scopo di chiarire la relazione tra le attività commerciali e l'integrazione degli aspetti legati alla sostenibilità. Questi aspetti sono, da un lato, l'identificazione e la determinazione di diverse questioni relative alle dimensioni economica, ecologica e sociale della sostenibilità; dall'altro lato, le strategie specifiche di sostenibilità, come ad esempio strategie di orientamento esterno/interno nell'impegno alla sostenibilità.

La proposta di questi autori è caratterizzata da un orientamento volto a esaminare l'interazione tra le dimensioni della sostenibilità (economica, ecologica e sociale), ma anche le strategie *Corporate Sustainability* che la costituiscono, ciò significa considerare tutte le dimensioni, gli impatti e le relazioni tra di esse, così come le influenze esterne.

Gli autori descrivono quattro stili essenziali di strategie:

1. Introversive (strategie di mitigazione dei rischi): incentrate su standard e norme legali relative all'ambiente e agli aspetti sociali, allo scopo di evitare i rischi per l'azienda.
2. Estroversive (strategie di legittimazione): incentrate su relazioni esterne e permessi per operare.
3. Conservatrici (strategie di efficienza): incentrate sulla eco-efficienza e la

produzione pulita.

4. Visionarie (strategie di sostenibilità olistica): incentrate sugli aspetti della sostenibilità all'interno di tutte le attività commerciali, i vantaggi competitivi derivano dalla differenziazione e dall'innovazione, offerta di vantaggi unici ai clienti e agli stakeholders. In questo caso il termine olistico si riferisce più che altro a una visione integrale, senza necessariamente comportare un cambio profondo di prospettiva.

In aggiunta, viene proposta una distinzione delle strategie per ciascuna dimensione, le quali, in modo simile all'impostazione di van Marrewijk & Werren (2003), funzionano da guida, aggiungendo una descrizione di profili che vengono descritti secondo il livello di maturità dell'organizzazione rispetto al tema della sostenibilità. Queste strategie trovano fondamento nel modello di strategie generiche di competitività di Porter, il quale presenta due possibilità per il successo di un'azienda sul mercato: a) distribuire prodotti e servizi unici (differenziazione), b) distribuire prodotti e servizi a basso prezzo (primato sui costi). Secondo questo modello, tutte le aziende devono decidere come tenteranno di raggiungere il successo.

Per analizzare la relazione tra le strategie di sostenibilità e quelle di competitività utilizzano due criteri: il costo generato dalle strategie di sostenibilità, e il destinatario o ricettore dei benefici della strategia di *Corporate Sustainability*. In relazione agli effetti dei costi di una strategia di sostenibilità, questa può portare alla diminuzione, incremento o mantenimento dei costi. In relazione ai beneficiari delle strategie di sostenibilità, possono dare beneficio alla società in generale o a un gruppo in particolare, ad esempio, ai clienti.

Per concludere si può dire che le strategie di Corporate Sustainability, le strategie competitive e gli aspetti legati alla sostenibilità devono essere considerati in maniera integrale. Ciò significa che l'azienda deve considerare il suo livello di maturità per quanto riguarda la sostenibilità, le strategie competitive che desidera sviluppare, e valutare come le strategie di *Corporate Sustainability* possono essere inserite nelle azioni quotidiane.

Questi due lavori, uno associato alla ricerca all'interno dell'ambito istituzionale della sostenibilità van Marrewijk & Werre (2003) (*WCED*) e l'altro opera di ricercatori dell'area manageriale e del tema della sostenibilità (Baumgartner & Ebner, 2010), mostrano come un elemento chiave sia il necessario orientamento della pratica della sostenibilità in accordo con i benefici che l'azienda spera ottenere.

Altri aspetti che si distinguono sono: 1) la Responsabilità Sociale D'impresa e la *Corporate Sustainability* concordano sugli elementi motivanti; 2) certamente sembra che i lavori che considerano la sostenibilità nell'organizzazione dal punto di vista della *Corporate Sustainability*, mostrano una prospettiva più ampia di ciò che la sostenibilità può rappresentare all'interno dell'organizzazione rispetto alla Responsabilità Sociale D'impresa; 3) il concetto di *Corporate Sustainability* mantiene una forte vicinanza alla visione classica della sostenibilità in tre dimensioni specifiche (economia, società ed ecologia).

Nell'area manageriale predomina la logica strumentale per raggiungere l'incorporazione della sostenibilità nell'organizzazione, e viene anche messa in discussione perché rappresenta una logica che produce una svolta nel modo in cui tale incorporazione viene gestita (Gao & Bansal, 2013; Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015). Questa logica strumentale secondo Gao & Bansal, 2013) polarizza artificialmente l'attività e la società, come se fossero due aree in disaccordo le quali devono essere riconciliate. Ciò rende le dimensioni, sociale ed ecologica, più spinte a cedere in proporzione alle loro dimensioni, a causa della predominanza e della preferenza che ha storicamente caratterizzato la dimensione economica.

Si tratta di un'approssimazione che rafforza le tensioni tra le richieste dell'azienda e le aspettative sociali, ma anche in presenza della distinzione delle tre dimensioni: economica, sociale ed ecologica, le tensioni si verificano a diversi livelli dell'organizzazione, nei processi di cambiamento e all'interno di un contesto temporale e spaziale, il quale in molte occasioni dà un carattere contraddittorio alle proposte della *Corporate Sustainability* nell'organizzazione (Gao & Bansal, 2013; Hahn et al., 2015).

Gao & Bansal (2013) e Hahn et al. (2015) nelle loro rispettive opere propongono come alternativa una logica integrante. Secondo questa prospettiva la *Corporate Sustainability* affronta coloro che prendono decisioni all'interno dell'organizzazione con una complessa situazione piena di tensioni, come ad esempio: seguire le linee guida del *Triple Bottom Line*, soddisfare l'orientamento economico dell'attività in modo da ottenere contemporaneamente risultati ambientali e sociali (Elkington, 1997, cit. in Hahn et al., 2015), i quali creano diversi obiettivi desiderabili e reciprocamente dipendenti (Hahn et al., 2015).

Quindi, la sostenibilità si riferisce ai risultati globali desiderabili a livello sociale, come ad esempio le imprese dovrebbero contribuire al benessere complessivo della società (Schwartz e Carroll, 2008, p. 168, cit. in Hahn et al., 2015). D'altra parte, la CS implica un riconoscimento simultaneo delle esigenze contrastanti dei diversi stakeholder (Clarkson, 1995, Maon et al. 2008, cit in *ib.*), che sono guidati con una logica diversa da quella gestionale per il processo decisionale (Hahn, 2012, cit. in *ib.*).

Come punto fondamentale della proposta integrante vi è la considerazione dei diversi aspetti della sostenibilità come elementi interconnessi, riconoscendo e accettando le contraddizioni che si presentano tra di essi (Gao & Bansal, 2013). In termini concettuali, la visione integrante si basa su contraddizioni, tensioni e paradossi strategici (Ford e Ford, 1994, Pooled e Van de Ven, 1989, cit in Hahn et al., 2015).

L'emergere della logica integrale incide come risposta reattiva alla logica strumentale dominante. Risulta interessante soprattutto il fatto che all'enfasi sulle strategie viene incorporata la tensione come parte dell'analisi, in particolare le tensioni tra il personale e gli obiettivi di sostenibilità organizzativa. Specialmente a conflitto di prospettive, motivi e preferenze in relazione alle pratiche di sostenibilità, le quali sono inevitabili e allo stesso tempo desiderabili per portare ad una riorientazione cognitiva organizzativa (Fiss & Zajac, 2006, cit. in Hahn et al., 2015).

In questo senso, la visione integrale mira a trasformare la tensione tra il personale e il programma di sostenibilità organizzativa in una tensione creativa (Bassett-Jones, 2005 cit. in Hahn et al., 2015). In questo senso, si prospetta che l'organizzazione

possa stabilire un clima di partecipazione (Tesluk et al, 1999, cit in *ib*), creatività (Ekvall, 1996, cit, in *ib*) promuovendo un dibattito costruttivo.

La logica integrante applicata all'etica della cura (care) (Gilligan, 1982, Noddings, 1999, cit. in Gao & Bansal, 2013), implica riconoscere la complessità contestuale e la soggettività in tutte le esperienze relazionali, l'enfasi nella sensibilità e nella creazione dell'empatia e del mantenimento delle relazioni (Clement, 1996; Porter, 1999, cit. in *ib.*). La soluzione dei problemi con questa etica della cura viene realizzata svolgendo responsabilità conflittuali, utilizzando la massima capacità, con compassione e simpatia.

Per quanto riguarda gli equilibri di tempo e spazio, la logica integrale con un'etica della cura, nella pratica riconosce la complessa interdipendenza tra le tre dimensioni della sostenibilità e conduce le aziende a connettere questi aspetti delle operazioni attraverso le loro pratiche incarnando principi di interconnessione ed inclusività (Gao & Bansal, 2013).

Viene apprezzato in queste opere di approccio integrante che per l'attuazione della sostenibilità nell'organizzazione è fondamentale incorporare gli aspetti associati alla dimensione sociale, vale a dire le persone che sono coloro che infine svolgono le azioni.

Alcuni studi si sono concentrati principalmente sulle pratiche di adozione e identificazione di strategie che possono funzionare quasi come uno schema (Gao & Bansal, 2013). Il punto è che l'organizzazione stessa viene trattata come una “scatola nera” (Howard-Grenville, 2006, cit. in *ib.*).

Le proposte più recenti sono state basate sugli elementi di pressione interna per l'adozione delle pratiche di sostenibilità nell'organizzazione (Gao & Bansal, 2013). Tra i fattori identificati figurano: il supporto dell'alta direzione, la gestione delle risorse umane, la formazione ambientale, la responsabilizzazione dei dipendenti, il lavoro di squadra, il sistema di ricompensa, considerati tutti aspetti importanti per il raggiungimento di prestazioni sostenibili (Daily & Huang, 2001; Wilkinson et al, cit. in (Gao & Bansal, 2013). Le opere nel loro complesso, sembrano suggerire che

quello della *Corporate Sustainability* è un concetto multiforme che richiede un cambiamento organizzativo e un adattamento a diversi livelli (*ib.*).

Linnenluecke & Griffiths (2010) sostengono che incorporare il concetto di cultura nello studio della sostenibilità nell'organizzazione rappresenta un punto di accesso simultaneo alle risorse umane e al comportamento organizzativo. Tuttavia, era già stato menzionato che van Marrewijk & Werre (2003) consideravano la cultura come un elemento di grande potenziale all'interno del tema della sostenibilità nell'organizzazione, grazie al fatto che rappresentava l'inclusione di valori e che la sua inclusione era necessaria.

Allo stesso modo, Baumgartner (2009) nel suo articolo, *Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation*, afferma che dal suo punto di vista il rapporto tra *Corporate Sustainability* e la cultura organizzativa è stato respinto e che dal campo della gestione e delle teorie organizzative il concetto è concepito più come una variabile, e non come una metafora radice (Smircich, 1983), come sarebbe l'approssimazione da altre aree come l'antropologia e la sociologia, le quali prospettano studi dell'organizzazione con l'intenzione di cercare significati che siano costruiti ed espressi attraverso l'interazione sociale.

Certamente la cultura è spesso considerata dal punto di vista gestionale e del comportamento organizzativo. È stata anche assunta una logica strumentale rispetto alla cultura, in quanto è considerata un elemento fondamentale per raggiungere con successo l'implementazione dei cambiamenti organizzativi. Il fattore decisivo per tale inclusione di fattori culturali è che contribuiscono al superamento delle resistenze da parte del fattore umano (Harris & Crane, 2002; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Rashford & Coghlan, 1994).

Questa prospettiva ha portato a prendere frequentemente la cultura come un elemento chiave per l'implementazione della sostenibilità aziendale che può essere considerata come fortemente dipendente dai valori e dal supporto ideologico della cultura dell'organizzazione (Baumgartner, 2009; Harris & Crane, 2002; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Tuttavia, questa è una delle possibilità per affrontare la sostenibilità dalla prospettiva della cultura organizzativa. In seguito viene presentata l'alternativa che rappresenta l'obiettivo del presente progetto di ricerca.

2.3. Cultura e Sostenibilità: un'approssimazione alternativa

Harris & Crane (2002) nel loro articolo *The greening of organizational culture* evidenziano che, prima della comparsa delle nozioni di ecologia sostenibile per le organizzazioni, sia stata discussa la loro dipendenza dall'istituzionalizzazione delle concezioni relative all'ambiente e ai nuovi processi (Gao, J. & Bansal, P., 2013; Hahn et al., 2015; Purser, 1994; Jennings & Zandbergen, 1995). Ciò ha generato un cambio nella filosofia direttiva, orientandone le azioni organizzative verso accordi tecnici e verso l'accoglimento di nuovi valori di responsabilità ambientale nelle convinzioni e nei comportamenti (Shrivastava, 1995). Di conseguenza il movimento della sostenibilità è ampiamente dipeso da quello che Harris e Crane denominano "cultura del cambiamento verde" (Harris & Crane, 2002).

L'enfasi sulla rilevanza del cambiamento della cultura verde ha potenziato i tentativi di concettualizzazione di alcuni valori associati a questa cultura. Tra i valori chiave identificati troviamo (Harris & Crane, 2002) i seguenti:

- L'organizzazione deve incorporare considerazioni ambientali in tutta la sua vastità.
- Alcune preoccupazioni possono essere prese in considerazione attraverso la catena dei valori.
- Le mete economiche devono essere moderate.
- A breve termine la prospettiva deve essere sostituita da un periodo di tempo intergenerazionale.
- Spiritualità, moralità, conversione e futuro devono essere incorporati.
- Dare valore e rispetto all'ambiente in sé

Tuttavia gli autori evidenziano che anche quando si può riconoscere un certo grado di consenso sulle caratteristiche di una cultura organizzativa verde ideale, c'è un disaccordo non stimabile tra i teorici della cultura organizzativa verde in relazione al suo livello di analisi. Mentre alcuni, come Welford (1995, cit. in Harris & Crane, 2002), si concentrano principalmente sulla cultura a livello organizzativo (Strati, 2006), altri, come Shrivastava (1994, cit. in Harris & Crane, 2002), si focalizzano più sulla cultura a livello istituzionale. La prima visione analizza la microcultura delle organizzazioni, mentre la seconda esamina la macrocultura dei sistemi organizzativi. Quest'ultima visione si è tendenzialmente riferita ai cambi nei paradigmi come ai precursori dell'azione a livello di sistemi da parte delle organizzazioni (Jennings y Zandgergen, 1995, cit. in Harris & Crane, 2002).

Crane (1995, cit. in Harris & Crane, 2002) sottolinea che nella letteratura aziendale è presente la concezione impoverita della cultura del cambio verde, che presenta criteri diversi e nella quale le concezioni non strumentali della cultura sono ignorate.

Probabilmente le scoperte più consistenti puntano a rafforzare i valori culturali che nell'organizzazione danno supporto ai valori verdi (Post and Altman, 1994, Fineman, 1996, cit. in Harris & Crane, 2002).

Harris & Crane (2002) hanno basato il loro lavoro sull'utilizzo di un'approssimazione della teoria Glaser & Strauss (1967), con l'intenzione di accentuare l'enfasi sulla generazione induttiva della teoria. Questi hanno lavorato con esecutivi e dirigenti di organizzazioni separate con interviste semi-strutturate.

Tra le loro scoperte vi è in primo luogo il fatto che i direttori e gli esecutivi fossero coscienti e potessero articolare complessità considerevoli nelle loro posizioni all'interno dell'impresa in relazione ai temi del verde. Anche se i dirigenti erano consapevoli delle pressioni ecologiche, poche organizzazioni hanno risposto con il livello di entusiasmo atteso in merito alle attività verdi. I dirigenti hanno mostrato un'attitudine piuttosto apatica di fronte a queste preoccupazioni in molte delle organizzazioni studiate. In una certa misura questo prova i vantaggi che la concentrazione della raccolta dei dati in una gamma di dirigenti generali senza

responsabilità ambientali specifiche offre nel tentativo di costruire un'immagine ecologica dell'organizzazione.

Una scoperta chiave dello studio si concentra sull'apparizione delle tre dimensioni separate dell'estensione della cultura ecologica.

1. Grado: riferito al grado di credenze e macrocultura orientata ai principi verdi.
2. Diffusione: si riferisce al grado di inclusione che hanno i principi verdi nelle diverse attività dell'organizzazione.
3. Profondità: in questo caso ci si riferisce di più all'effetto della cultura verde sulle credenze previe e che sono apprezzate in atti simbolici al livello micro dell'interazione.

Gli autori spiegano che ben oltre l'accettazione dell'esistenza o meno di caratteristiche culturali, per mezzo dell'analisi di profondità, grado e diffusione si raggiunge una visione più completa (anche se più complicata) della cultura. Di fatto, se da una parte il presente studio ha limitato la propria attenzione alle percezioni degli amministratori di questi aspetti dell'ecologia culturale in tutte e tre le dimensioni, dall'altra queste possono essere sviluppate per interpretazioni collettive "oggettive" della cultura. Allo stesso modo, per esempio, una particolare organizzazione può esibire un'ampia varietà di aspetti culturali, ma le convinzioni più genuine sulle tematiche verdi possono limitarsi a un solo dipartimento. Al contrario, un'altra organizzazione può essere caratterizzata da convinzioni verdi estese ma sostenute solo in maniera superficiale.

Queste scoperte pongono anche in rilievo i potenziali pericoli derivanti dall'utilizzo di concettualizzazioni eccessivamente semplificate della cultura organizzativa, basate su culture verdi ideali e/o unitarie. Questo studio ha trovato che i dirigenti solitamente hanno percezioni plurali della cultura. Allo stesso modo alcuni autori ecologisti si sono concentrati unicamente nella concettualizzazione di una cultura organizzazione unica di tipo ideale. I risultati dello studio suggeriscono quindi che possa esserci una variazione culturale significativa tra risposte ecologiche delle organizzazioni e le preoccupazioni ambientali.

La ricerca ha permesso anche di identificare barriere culturali che bloccano la diffusione e la profondità raggiungibili dalla cultura verde in un'organizzazione e contro le quali i dirigenti davanti al cambiamento oppongono resistenza. L'identificazione di questi fattori permette la riflessione in merito alle prescrizioni per l'orientamento verde del cambiamento organizzativo.

Tra le inquietudini che generano i risultati per futuri studi Harris & Crane, (2002) evidenziano che, mentre il loro studio si è focalizzato nelle percezioni dei dirigenti in generale, in futuro si potranno trattare altre prospettive (altri livelli dell'organizzazione) e investigare anche sulle potenziali differenze tra gli aspetti della profondità, diffusione e grado e quelli delle dimensioni associali all'economia e all'ambiente. E in ultimo, per giustificare razionalmente gli studi sulla direzione dal punto di vista positivista, è necessario definire l'esistenza della relazione tra adempimento ed ecologia.

I risultati della ricerca danno prova di dettagli che possono risultare significativi al momento di trattare la sostenibilità nell'organizzazione e che possono essere individuati solo da un'approssimazione qualitativa, non più semplice ma molto più precisa. La segnalazione di uno scarso numero di lavori dal punto di vista qualitativo coincide con quella realizzata Aguinis & Glavas (2012) in merito al concetto di Responsabilità Sociale D'impresa.

Prendendo in considerazione questi aspetti, così come la difficoltà già evidenziata a livello teorico e concettuale in merito alla sostenibilità, esponiamo in questo lavoro un approccio di carattere qualitativo, che sarà specificato di seguito.

2.4. La cultura di sostenibilità e principi dell'Interazionismo Simbolico di Blumer

Come è stato evidenziato prima, nel tema della cultura e della sostenibilità nell'ambito dello studio delle organizzazioni, soprattutto dal punto di vista della gestione, ha predominato una visione strumentale sia della sostenibilità che della

cultura ai fini della ricerca, e in particolare per l'attuazione della sostenibilità. Da questa situazione, emerge l'interesse del presente lavoro di ricerca, proponendo un'approssimazione di studio della sostenibilità nell'organizzazione a partire da una visione di tipo qualitativo.

Lo studio di Harris & Crane (2002), esaminato nel capitolo precedente, è uno dei pochi lavori di ricerca sulla sostenibilità nell'organizzazione che applica un approccio qualitativo, per cui è stato deciso di prendere in considerazione alcuni dei suggerimenti in esso sollevati per lavori futuri. Sulla base di suoi suggerimenti, sono state fatte le seguenti considerazioni: in primo luogo, coinvolgere altri attori all'interno dell'organizzazione, diversi da manager e dirigenti, perché in quanto tali e come essi esprimono, esistono differenze di opinioni sulla sostenibilità tra coloro che prendono le decisioni ad un alto livello e coloro che devono eseguire le azioni quotidiane a livello operativo. In secondo luogo, le differenze non solo si verificano tra i livelli, ma si verificano anche nelle aree dell'organizzazione, il che ci porta a pensare che sia più conveniente affrontare un caso specifico che consenta di entrare in profondità per osservare le dinamiche che si verificano all'interno dell'organizzazione.

Di conseguenza, ciò necessariamente ci porta ad esplorare una prospettiva diversa per affrontare la questione della sostenibilità nell'organizzazione, prendendo un angolo di osservazione che permetta guardare l'organizzazione, suoi attori e anche l'osservatore-ricercatore.

Quando decidiamo di avvicinarci al mondo delle organizzazioni solitamente sorgono associazioni di diversa indole con relazione al termine. Nozioni come quelle delle fabbriche, la burocrazia delle amministrazioni pubbliche o gli eserciti, oppure le forme economico-sociali di produzione e distribuzione di beni nella società (Strati, 2006). Con l'intenzione di dare un'idea più precisa in relazione alla complessità di interazioni che include il termine, Strati propone definire l'organizzazione come "l'insieme variegato e multiforme dei contesti di relazioni sociali – e post – sociali ...- che contraddistingue la società moderna e postmoderna, industriale e postindustriale, online o virtuale e offline o reale" (*ib.*, p. 15). Dalla sua prospettiva

questa definizione, oltre a permettere di comprendere la complessità delle interazioni associate all'organizzazione, proporziona un'idea della profondità del suo impatto nella società, poiché l'organizzazione nella società contemporanea rappresenta il centro dell'attività quotidiana nella vita delle persone.

Aggiuntivamente, il termine organizzazione possiede due valenze importanti: l'essere una delle caratteristiche dei fenomeni sociali – come nel caso dell'organizzarsi per vedersi e fare qualcosa assieme – ed il costruire un soggetto politico della società moderna e contemporanea di grande influenza per tanti aspetti della vita quotidiana. È proprio questa doppia valenza, che ha fatto evidenziare i bisogni per distinguere tra “fare organizzazione” e sull'organizzare (*organizing*), d'altra parte, sull'organizzazione come fatto sociale oggettivo (*organizations*) è stato costruito il discorso sull'organizzazione (*organization*) (Strati, 2006, p. 16)

In conseguenza l'organizzazione come costruzione sociale ha aperto lo spazio a differenti aree per il suo studio come la sociologia, la psicologia dell'organizzazione, l'antropologia e l'economia organizzativa, ecc. Tuttavia, oltre le differenti aree, ci troviamo nella necessità di considerare che queste aree sono il risultato delle rotture paradigmatiche, che si sono consolidati più recentemente rispetto al paradigma razionalista e positivista, il quale era il pensiero dominante per lo studio delle organizzazioni (Strati, 2006). Il paradigma quando esiste vincola i membri della professione, precede i vari concetti, legge, teorie e punti di vista, ma come Kuhn segnala può realizzarsi investigazione senza che necessariamente questo definito un paradigma, o almeno non nel senso di paradigmi univoci e vincolanti. Invece ci sono altri criteri per orientarsi come: : la scuola, il modello, il programma di ricerca, la metafora, il analisi emergente, l'organizzare ed il discorso sull'organizzazione, sono criteri egualmente accreditati per sviluppare il lavoro di ricerca (*ib.*).

Nel nostro caso, prenderemo il criterio denominato Programma di ricerca proposto da Michael Reed (1992, cit. in Strati, 2006) la quale si riferisce a situazioni che affrontano problematiche condivise in relazione a un corpo teorico centrale, elaborate e rielaborate per un periodo di tempo da parte di gruppi di studiosi che convergono nella definizione dell'organizzazione. Implica e pone come condizione un minimo di

identità teorica e, a sua volta, fornisce le nozioni di un campo di studio che non ha raggiunto un livello di istituzionalizzazione (*ib.*)

Una delle categorie in detta classificazione è denominata la realtà organizzativa, in cui le organizzazioni sono concepite come costruzioni simboliche, cioè artefatti culturali creati e ricreati attraverso la generazione di valore, riti, linguaggi, ideologie, cerimonie e miti che esprimono e danno senso di partecipazione ad una impresa collettiva sarà studiata da simbolisti organizzativisti (Smircich, 1983) che mettono in discussione e sovvertono la presupposizione della realtà oggettiva dell'organizzazione (Strati, 2006).

Da questo punto di vista l'organizzazione viene intesa come una unità sociale originata dall'interazione sociale e costruzione simbolica. L'organizzazione è una forma di coesistenza sociale, in cui le interpretazioni dei soggetti, le loro culture, le loro credenze e mitologie sono espresse, negoziate, violate, ecc. (Strati, 2006, pag. 70)

L'approccio culturale ed il simbolismo organizzativo cerca di capire come la gente costruisce la propria realtà, sia individualmente che collettivamente, per mezzo dell'azione intenzionale; quindi studia il linguaggio, i riti ed i rituali, i miti e gli eroi, le simbologie organizzative ed il loro significato. L'analogia è con la cultura (Strati, 2006, p. 76)

Come paradigma sociologico possiamo dire d'accordo allo schema descritto da parte di Gibson Burrell e Gareth Morgan (1979 cit. in Strati, 2006) l'interazionismo inquadra nella classifica della sociologia interpretativa, cioè è soggettivo (le organizzazioni sono costruzioni sociali) e fanno anche parte delle regolazione dell'ordine sociale (*ib.*)

All'interno di questa approssimazione è necessario riconoscere che a livello ontologico mostra una certa debolezza, poiché si considera che la realtà ha un ordine, ma non esternamente o contrariamente alle azioni degli attori. Le organizzazioni come fenomeni concreti e relativamente tangibili non esistono, ma sono fenomeni consensuali che nascono dalle azioni intenzionali delle persone che le compongono (Strati, 2006). Tuttavia, questo punto verrà ripreso in seguito.

Blumer sostiene in questa prospettiva che la vita moderna è la vita del gruppo, per cui richiede uno sforzo per studiare gli esseri umani in termini di collettività, e nel loro ambiente naturale, per ottenere informazioni reali (*ib.*).

Quest'analisi richiede di impegno particolare di studio o approfondimento, perché spesso dalla riflessione sul concetto fino al metodo di indagine che sembra partecipare alla percezione di una realtà, non si valuta adeguatamente il carattere di quel mondo empirico, la sua costituzione nella realtà naturale e sociale (Blumer, 1969/2008). Il mondo non si manifesta in maniera esplicita al soggetto che cerca di conoscerlo, ma sembra che si verifichi nel senso opposto a chiunque si trovi davanti ad esso (*ib.*)

Qua fa una delle considerazioni complessive sull'interazionismo per quello qua faremo riferimento alla sua visione della prospettiva con lo scopo di avere una idea chiara del suo approccio, riconosciamo che dopo sono state fatte altre considerazioni critiche, ma il impegno iniziale è rilevante nel senso che spiega in maniera ampia gli aspetti che hanno rappresentato la rottura col empirismo positivista. In questo senso presentiamo il suo approccio.

Blumer segnala rispetto alla metodologia dell'interazionismo “sono convinto che una scienza empirica debba necessariamente rispettare la natura del mondo empirico che studia. Ritengo che l'interazionismo simbolico mostri quel rispetto per la natura della vita e del comportamento del gruppo. A sua volta comunque quel rispetto richiede lo sviluppo di una prospettiva metodologica coerente con la natura del mondo empirico che si studia” (Blumer, 1969/2008)

Queste considerazioni motivano in larga misura la sua scelta come prospettiva per studiare la cultura della sostenibilità in un'organizzazione, di tipo bancario in questo caso. Cercando di porre maggiore enfasi al ruolo degli individui, che sono coloro che hanno e assumono responsabilità, di portare la sostenibilità alla pratica nell'organizzazione, anche quando c'è tanta ambiguità su ciò che significa.

L'interazionismo simbolico come prospettiva poggia su tre premesse (Blumer, 1969/2008):

1. Gli individui agiscono verso le cose in base al significato che esse hanno per loro. Tra queste si può includere tutto quello che gli individui notano tra gli oggetti del loro mondo fisico, come alberi o sedie, altri individui come una madre o un impiegato di negozio, categorie di individui, come amici o nemici, istituzioni, una scuola, un governo, ideali guida, come l'indipendenza individuale o l'onestà, l'attività degli altri, come i loro ordini o le loro richieste, e situazioni come quelle che un individuo incontra nella sua vita quotidiana.
2. Il significato che gli individui danno alle cose derivano dall'interazione sociale di ciascuno con i suoi simili.
3. I suddetti significati sono trattati e modificati lungo un processo interpretativo usato dalla persona nel rapporto con le cose che incontra.

L'interazionismo simbolico sostiene che il significato delle cose per gli individui è centrale in sé. Altri approcci condividono la prima premessa, ma la seconda premessa fa la differenziazione reale. Questo approccio non ritiene che il significato emani dalla composizione intrinseca della cosa che ha significato né che derivi da una fusione di elementi psicologici della persona (due visioni dominanti per l'epoca). Vede invece sorgere il significato dal processo di interazione tra le persone. Per cui il significato di una cosa, per una persona nasce dal modo in cui altre persone agiscono nei suoi confronti rispetto a quella cosa: le azioni di questi ultimi contribuiscono infatti a definire la cosa da parte della persona (Blumer, 1969/2008, p.36). In questo senso i significati sono risultati dello scambio sociale, quindi i due aspetti chiave sono l'individuo e il suo agire.

La terza premessa rappresenta una differenza ulteriore, e serve per chiarire che i significati non sono costruiti una volta per essere dopo messi in gioco in modo così rigido, ogni volta che si manifestano i significati avviene un'interpretazione.

Blumer descrive due fasi del processo interpretativo:

1. Nella prima l'attore indica a se stesso le cose verso cui sta agendo, e che per lui hanno significato. La struttura di quelle indicazioni costituisce un processo sociale interiorizzato nel quale interagisce con se stesso. L'interazione è diversa

da una composta da elementi psicologici; è un'istanza della persona che si impegna in un processo di comunicazione con se stessa.

2. Secondo, in questo processo di comunicazione con se stessi, rappresenta un modo per gestire dei significati. L'attore seleziona, controlla, sospende, raggruppa e trasforma i significati d'accordo alla situazione di cui è parte e della direzione della propria azione. In questo senso l'interpretazione rappresenta un processo formativo nel quale i significati sono usati e modificati come strumenti per la guida e la formazione dell'azione. C'è un processo di autointerazione dove i significati svolgono la loro parte nell'azione. Blume con queste tre premesse propone uno schema analitico della società e della condotta umana.

Le idee fondamentali su cui è basato l'interazionismo simbolico Blume le chiama immagini originali, e le descrive come segue:

La natura della società umana: I gruppi umani o la società esistono nell'azione e devono essere considerati in base ai suoi caratteri. Gli schemi concettuali che rappresentano la società derivano esclusivamente dal procedere complessivo delle attività costituenti la vita del gruppo.

La vita di una società consiste necessariamente di un processo nel quale le attività dei suoi membri si adattano reciprocamente in un percorso che determina e rappresenta la struttura o l'organizzazione.

Un principio dell'interazionismo simbolico è che rappresenta uno schema di orientamento empirico della società umana, deve rispettare il fatto che è composto da individui impegnati nell'azione. Per essere valido deve essere coerente con la natura della loro azione sociale.

La natura dell'interazione sociale: L'interazione sociale avviene tra attori, non tra fattori loro attribuiti, una società ha la sua vita tra gli individui che interagiscono. Le attività dei suoi membri si determinano soprattutto dalla risposta di uno a un altro.

L'interazionismo simbolico riconosce l'importanza vitale in sé nei confronti dell'interazione sociale. L'importanza è legata al fatto che l'interazione sociale è parte del processo che forma la condotta umana (Blumer, 1969/2008).

L'interazione sociale implica che ognuno dei partecipante deve tener conto di quanto ognuno fa o farà, sono costretti a condurre il proprio comportamento o almeno a dominare la propria prestazione durante lo scambio con gli altri. Quindi l'attività degli altri costituisce una parte importante nella formazione del comportamento di ciascuno dei coinvolti.

Le caratteristiche dei comportamenti degli altri possono portare, come risultato dell'interpretazione, all'abbandono di un obiettivo, alla decisione di rivederlo, di appropriarsene, di interrompere una azione, rafforzarla o metterla da parte. Le azioni degli altri influenzano ciò che l'individuo intende fare, può opporsi a un progetto, richiedere o imporre una revisione o addirittura proporre un cambiamento di prospettiva. In qualche modo la persona stabilisce un accordo sulla propria linea di azione del proprio comportamento nei confronti degli altri, che devono esseri presi in considerazione e non possono essere presi come un semplice scenario in cui si esprime ciò che bisogna fare (Blumer, 1969/2008).

Blumer afferma che è George Hebert Mead chi porta l'analisi più acuta dell'interazione sociale, e descrisse due livelli d' interazione: in primo luogo la conversazione dei gesti (a cui Blumer chiama interazione non simbolica), e si riferisce a quando si risponde direttamente all'azione degli altri senza intepretarla e parte delle risposte automatiche, secondo la interazione simbolica coinvolge l'interpretazione dell'azione.

L'analisi dell'interazione simbolica è importante è d'accordo a Mead è spiegata proprio sul dettaglio:

“Un gesto è una parte o un aspetto di un'azione in corso, che rivela l'atto più ampio del quale è parte. Cose come richieste, ordini, comandi, suggerimenti, e dichiarazioni sono gesti che comunicano alla persona che li riconosce, un'idea dell'intenzione e del progetto di azione di chi li esprime. La persona che risponde organizza la sua risposta in base al significato che attribuisce a quei gesti. La persona che compie i gesti li esplicita come indicazione o segni di ciò che pensa di fare o anche di quello che vuole che faccia o comprenda chi risponde. Così il gesto ha

un significato tanto per chi lo esprime quanto per la persona a cui è diretto: quando ha per entrambi lo stesso significato, le due parti si comprendono” (Blumer, 1969/2008, p. 41)

Da questo resoconto si può dedurre che il significato si determina lungo tre direttrici. Esso indica quanto la persona a cui è diretto deve fare, quanto la persona che lo sta emettendo pensa di fare, e l'azione comune che sorge interazione di entrambi le azioni. Se c'è confusione o fraintendimento in una di queste tre direttrici di significato, la comunicazione è inefficace, la interazione impedita e la formazione dell'azione comune bloccata (Blumer, 1969/2008).

Mead aggiunge alla spiegazione che ciascuna delle parti dell'iterazione deve necessariamente assumere i ruoli dell'altra. La reciproca assunzione di ruolo è la condizione sine qua non della comunicazione e dell'efficacia dell'interazione simbolica.

Questa spiegazione mette in evidenza la centralità e l'importanza dell'interazione simbolica nella vita del gruppo umano, nella sua condotta. Una società umana o un gruppo sono fatti da persone in rapporto tra loro. L'interazione si determina nella società in modo tipico a livello simbolico: gli individui agendo sia individualmente, collettivamente o come agenti di qualche organizzazione, vengono reciprocamente determinati, cioè le azioni degli altri contribuiscono a definire la propria. Tanto l'attività comune quanto la condotta individuale si formano all'interno e attraverso lo sviluppo di questo processo; non sono solo espressioni o prodotti di quello che la gente mette nelle proprie interazioni o delle condizioni che le precedono.

La natura degli oggetti: Nell'interazionismo simbolico gli oggetti sono prodotti dallo scambio, e se possono classificare in tre categorie:

- a. Oggetti fisici: la sedia, gli alberi
- b. Oggetti sociali come gli studenti, i preti, una madre
- c. Oggetti astratti come principi morali, dottrine filosofiche

Un oggetto è qualcosa che può essere identificato e a cui ci si può riferire: la natura, che sia singolo o plurale, consiste del significato che ha per la persona per cui diviene tale. Il significato define il modo in cui una persona che vede l'oggetto è pronta ad agire nei suoi confronti e a parlarne. Uno stesso oggetto può avere significati diversi per differenti individui. Il significato degli oggetti nasce per la persona dal modo in cui li vede definite dagli altri con cui interagisce (Blumer, 1969/2008).

Questa prospettiva verso gli oggetti ha diverse implicazioni: in primo luogo, ci dà offre rappresentazione differente dell'ambiente o del contesto degli individui. Dal loro punto di vista l'ambiente consiste solo negli oggetti che conoscono o riconoscono e la sua natura è data dal significato che gli oggetti che lo compongono hanno per loro. Per Blumer il termine mondo va meglio per indicare il contesto, il rapporto e la trama delle cose che si hanno di fronte.

Secondo gli oggetti devono esseri visti (rispetto al loro significato) come creazioni sociali, formati e determinati dal processo di definizione e interpretazione interno all'interazione delle persone. Dall processo necessariamente sociale emerge il significato di ogni cosa, costituito, appreso e trasmesso attraverso il proceso di scambio di indicazioni tra individui. Quindi, gli oggetti non hanno un significato fisso, gli oggetti di tutte le categorie possono essere modificati nel suo significato attraverso l'interazione sociale. "La vita e l'azione delle persone mutano necessariamente in rapporto ai cambiamenti in atto nel mondo dei loro oggetti" (Blumer, 1969/2008, p. 44)

L'individuo come agente: Mead introduce la nozione di Sé per dare spazio al riconoscimento del individuo come un organismo che non solo risponde agli altri a livello non simbolico, ma anche alle loro indicazioni e interpreta quelle a lui dirette. Il sé oggetto emerge dal processo di interazione nel quale altri definiscono una persona verso se stessa. Mead define che per divenire oggetto per sé, una persona deve vedersi dall'esterno, e può farlo mettendosi nella posizione degli altri, considerandosi da quella prospettiva esterna verso se stesso. I ruoli che una persona assume spaziano da quello di individui separati (lo stadio del play) a quello di gruppi

organizzati separati (lo stadio del game), a quello della comunità astratta (l'altro generalizzato). Tramite i ruoli formiamo i nostri oggetti dentro di noi.

C'è un elemento importante collegato al fatto di avere un sé, e che c'è un'interazione con se stesso, e questa è un'interazione sociale, una forma di comunicazione nella quale la persona guida se stessa come individuo e si dà una risposta. La proposta risulta diversa da quella dominante per l'epoca (conductismo) nelle scienze sociali e psicologiche, per la quale gli individui sono organismi complessi il cui comportamento si esprime in risposta a fattori che agiscono sulla loro organizzazione dell'organismo.

La visione dell'individuo nell'interazionismo simbolico è basicamente sociale in senso profondo, dato che l'interazione sociale include a se stesso.

La natura dell'azione umana: L'azione da parte dell'individuo consiste nel prendere in considerazione le varie cose che nota, e nel darsi una linea di condotta coerente con il modo in cui le interpreta. La condotta del individuo è formata e guidata dal processo di indicazione e interpretazione. È necessario riconoscere che l'attività degli individui è costituita da una serie di incontri con situazioni nelle quali devono agire e che la loro azione è costruita in base a quanto notano, a come lo valutano e lo interpretano e a quale azione progettano. Il processo si svolge uguale nelle azioni comuni o collettive dove ci sono molti individui interattuando. L'azione comune è risultato di quel processo di interazione interpretativa.

I collegamenti dell'azione: L'azione comune è fondata sull'articolazione o sul legame ritenuto, per principio, separato da quanto può essere articolato o connesso. Ci sono implicazioni rispetto al legame nell'azione comune, cioè nel caso di una società strutturata, la maggior parte delle situazioni prendono la forma dei modelli ricorrenti di azione comune. Nella maggior parte delle situazioni nelle quali la gente agisce in maniera reciproca è già chiaro come agire e come agiranno gli altri. Condividono significati comuni e prestabiliti di ciò che ci si aspetta dall'azione dei partecipanti e così ognuno è in grado di orientare il proprio comportamento in base a tali significati. Quella visione è particolarmente evidente nei concetti di cultura e di ordine sociale.

La seconda osservazione sul legame di base dell'azione comune si riferisce al rapporto consistente di azioni che determina parte importante della vita del gruppo umano. Una istituzione, una rete non funzionano automaticamente, per dinamiche interne o per esigenze del sistema, ma perché le persone, in differenti luoghi, fanno alcune cose che derivano dalle loro definizioni della situazione nella quale agiscono.

Una terza osservazione, cioè che un caso di azione comune, nuova o strutturata da molto tempo, è sorto necessariamente da un retroterra delle azioni precedenti dei partecipanti. La nuova azione comune non sorge mai in modo separato da questo retroterra. La nuova forma di azione comune emerge sempre da, ed è connessa a un suo contesto precedente. Per comprendere una nuova forma d'azione si deve essere consapevole della continuità di analisi con il passato.

2.4.1. Principi Metodologici della Scienza Empirica dalla prospettiva di Blumer dell'interazionismo simbolico

Blumer propone l'interazionismo simbolico come una prospettiva della scienza sociale empirica, cercando sempre di stabilire una chiara differenza con la prospettiva positivista dominante in quel periodo, e soprattutto un'alternativa per le scienze sociali e la psicologia di Watson, basata quest'ultima sul principio stimolo - risposta. Il suo impegno è di proporre una prospettiva della scienza sociale empirica, in cui lo scopo è fornire una conoscenza verificabile della vita del gruppo umano (Blumer, 1969/2008).

Nell'interazionismo simbolico il mondo empirico deve per forza esistere sempre nella forma della rappresentazioni umane e delle concezioni che esprimono (Blumer, 1969/2008. p.55). Ma se sbaglia se si pensa che, il mondo empirico può esistere per gli individui solo come sue immagini o concezioni, la realtà va cercata nelle immagini, nelle concezioni autonome di quel mondo. Il mondo empirico può rispondere alle nostre rappresentazioni o alle nostre dichiarazioni su di lui – nel senso di sfidare o resistere, o non corrispondere, alle immagini o concezioni che ne abbiamo. Questa resistenza dà al mondo empirico un carattere ostinato, segno della realtà. Il fatto che si possa adattare o risolvere quella resistenza solo formando una

nuova immagine o concezione non libera il mondo empirico dal suo carattere resistente. È precisamente questo suo carattere ostinato che impone e, nello stesso tempo, giustifica la scienza empirica. L'idea fondamentale è sviluppare immagini e concezioni capaci di occuparsi con successo e ridurre la resistenza offerta dal mondo. La proposta del interazionismo simbolico come abbiamo notato all'inizio implica una rottura con le posizioni positiviste, Blumer lo esprime dicendo che è necessario rompere con due idee che hanno attaccato l'idea tradizionale della realtà. La prima si riferisce all'idea che il mondo empirico sia fisso e immutabile e che lo scopo della scienza è scoprire quella struttura (1969/2008).

La seconda idea secondo Blumer porta alla debolezza teorica, essa si riferisce alla nozione che la realtà del mondo empirico deve essere vista sulla base della scienza della natura avanzata e questa concezione non offre alcuna garanzia. Dal suo punto di vista, Blumer sostiene che limitare completamente il mondo empirico ad adattarsi ad uno schema determinato da un particolare segmento rappresenta un dogmatismo filosofico e non una scienza empirica.

La nozione di scienza empirica che propone Blumer è una ricerca collettiva guidata dalle domande rivolte al carattere resistente del mondo empirico studiato. Il carattere resistente del mondo empirico deve essere trattato con rispetto, e l'idea è di cercare le immagini che proietta il mondo empirico e di verificarlo con la ricerca approfondita nello stesso mondo empirico (Blumer, 1969/2008).

Questo dà spunto per fare delle precisazioni sulla metodologia. Per Blumer la metodologia è l'insieme dei principi che sono alla base e che guidano il processo di ricerca del carattere resistente del mondo empirico dato. E secondo l'autore questa concezione ha tre importanti implicazioni:

1. La metodologia abbraccia ciascuno dei passaggi della ricerca scientifica, il che sta a significare che non si riferisce solo ad alcune parti di essa. Questo punto in particolare fa riferimento all'intenzione dell'autore di mettere in discussione la posizione positivista, secondo la quale si proponeva l'associazione specifica della metodologia nell'area di definizione del procedimento quantitativo da utilizzare. Secondo la sua impostazione, tutti i componenti della ricerca devono essere

analizzati in accordo con i principi metodologici. Per chiarire la sua tesi mette in luce diversi aspetti, che vengono descritti di seguito. Il mondo empirico ha uno schema che si studia: Questa rappresentazione dispone la selezione e la formulazione dei problemi, le decisioni sui dati, i mezzi da usare nella loro raccolta, i tipi di rapporto cercati tra di loro e le forme con le quali formulare le proposizioni.

- a. Il mondo empirico ha uno schema che si studia: Questa rappresentazione dispone la selezione e la formulazione dei problemi, le decisioni sui dati, i mezzi da usare nella loro raccolta, i tipi di rapporto cercati tra di loro e le forme con le quali formulare le proposizioni. Di conseguenza, il significato che assume la rappresentazione iniziale del mondo empirico, rende assurdo non averla in considerazione dal punto di vista metodológico.
- b. Impostare domande sul mondo empirico e formularle sotto forma di problemi: Per Blumer questo rappresenta l'inizio della ricerca, le domande e i problemi devono essere quelle che impostano la direzione verso cui si muoverà la ricerca e non possono, secondo lui, essere le convinzioni previe sul metodo a stabilire le vie a seguire.
- c. La definizione dei dati di ricerca e i mezzi da utilizzare a questo scopo. I dati vengono determinati dal problema che è stato impostato: è la domanda che ci dice verso quali dati dirigere l'attenzione. Inoltre, ci obbliga a fare una valutazione dei mezzi per ottenere tali dati, per il fatto che dipende dalle caratteristiche impostate nel problema.
- d. La determinazione della relazione tra i dati: nel momento in cui si stabilisce la relazione tra i dati, si producono i risultati della ricerca, ed è molto importante essere consapevoli di come si arriva a tale relazione. Nello specifico, è importante sapere se si è arrivati a tale relazione attraverso di una riflessione meditata sulla significazione tra le relazioni o se ci si è affidati a un'analisi meccanica o quantitativa.
- e. L'interpretazione dei risultati: questo passaggio rappresenta la chiusura finale, ciò implica il mettere assieme i risultati ottenuti, attraverso la teoria o le concezioni trascendenti dello studio realizzato.

- f. L'uso dei concetti: i concetti svolgono un ruolo centrale nello sviluppo della ricerca, rappresentano gli elementi significativi dello schema anteriore che il ricercatore ha del mondo empirico. I concetti tendono a incidere sul problema, rappresentano le categorie iniziali che orientano la ricerca e che in seguito verranno riordinate secondo le informazioni ottenute dai dati raccolti. Considerato il ruolo tanto importante che svolgono, richiedono attenzione metodologica.
2. La realtà esiste nel mondo empirico e non nei metodi utilizzati per studiarlo: i metodi sono strumenti utilizzati per identificare e analizzare il carattere resistente del mondo empirico e il loro valore è radicato nella capacità che hanno di consentire che tale compito si realizzi. All'interno di questa prospettiva, ciò implica che i processi utilizzati in ciascun passaggio della ricerca devono rispettare e tenere in considerazione la natura delle caratteristiche del mondo empirico che si sta studiando. Il modo che garantisce che si sta realizzando un riferimento al mondo empirico consiste nella valutazione meticolosa delle premesse anticipate o delle immagini fondamentali della realtà, delle domande poste al mondo empirico e delle loro riformulazioni in domande di ricerca, dei dati selezionati, dei concetti impiegati per l'analisi e le interpretazioni, e le interpretazioni devono trovare conferma reale. L'enfasi riscontrabile nell'interazionismo simbolico intende avvicinare la raccolta dei dati al mondo empirico, il che differisce del metodo scientifico positivista, che pone la propria validità principalmente nell'attaccamento ai singoli procedimenti e nella coerenza che tra loro sussiste.
3. La convalida è riscontrabile nell'analisi del mondo empirico: Per chiarire questo punto Blumer – in primo luogo - propone di identificare il mondo sociale in relazione alle persone che lo abitano: il mondo è, infatti, la vita reale del gruppo di individui. Egli fa riferimento a ciò che questi ultimi sperimentano e fanno, tanto a livello individuale quanto a livello collettivo; focalizzandosi sull'aspetto della vita, abbraccia la complessità delle attività tra loro relazionate, che si sviluppano

mentre le azioni di alcuni includono quelle di altri, e una diversità di relazioni tra coloro che vi partecipano. Il mondo sociale empirico è, in pratica, quello dell'esperienza quotidiana, nella quale le persone possono vedere la propria vita e riconoscerla nella vita degli altri. La vita della società umana, o una delle sue parti, o di un'organizzazione al suo interno o dei suoi partecipanti, è il risultato delle azioni e delle esperienze delle persone che si trovano in determinate situazioni derivanti dai loro rispettivi mondi.

In relazione allo studio di questo particolare mondo empirico Blumer sostiene che a differenza del metodo scientifico, col quale non si ottiene l'informazione di prima mano, nell'interazionismo simbolico l'approccio al dato empirico esiga una conoscenza vicina all'area della vita sociale che si desidera studiare. Questa esigenza ha senso nella misura in cui accettiamo che la realtà sociale avvenga nella vita del gruppo e che per comprenderla sia necessario mantenersi vicini. Se si desidera agire nel rispetto del mondo sociale e delle problematiche individuali, le concezioni della vita, i dati, gli schemi di relazione e le ipotesi interpretative devono rimanere fedeli alle loro caratteristiche empiriche.

Altra considerazione in relazione alla necessità di una vicinanza al contesto di studio dal punto di vista di Blumer è legata al riconoscimento del fatto che nella vita del gruppo sussistano livelli differenti, associati alla presenza di differenti sfere d'azione; solo chi fa parte della vita del gruppo possiede una conoscenza profonda. È per questa ragione che chi veste i panni dell'osservatore si può limitare a una consapevolezza ristretta, mentre un partecipante con spirito di osservazione riesce a ottenere una conoscenza superiore e più precisa. L'idea è quella di spostarsi da una posizione di ignoranza e di poca informazione a una posizione di coscienza maggiore e più dettagliata.

La metafora utilizzata da Blumer è "sollevare il velo che oscura o cela quanto avviene. Compito di uno studio scientifico è sollevare i veli che coprono l'ambito della vita del gruppo che si intende esaminare". Per alzare tali veli l'autore sostiene che la vicinanza all'area di studio sia una necessità e che l'osservazione richieda attenzione e profondità nell'intento di eseguire un'analisi precisa. Per realizzare il

lavoro di indagine si esige rigosità, il che ha spinto Blumer a individuare due fondamentali parti dell'analisi, che saranno di seguito esposte.

2.4.2. Tappe dell'analisi nell'interazionismo simbolico dalla prospettiva di Blumer

- a. Esplorazione: lo studio esploratorio della vita di un gruppo umano rappresenta il mezzo per raggiungere due obiettivi complementari e interconnessi. (Blumer, 1969/2008). Da una parte lo studio esploratorio è lo strumento che lo studioso ha nelle proprie mani per costruire una conoscenza dettagliata ed esaustiva della vita sociale che in principio gli è sconosciuta. Dall'altra parte rappresenta il metodo per approfondire la ricerca nelle sue diverse tappe. L'esplorazione è un processo flessibile che permette al ricercatore di passare da un'area all'altra e di muoversi verso nuovi punti di osservazione. Data questa sua natura, l'esplorazione non è collegata ad un'unica tecnica, al punto che l'unico requisito posto è che quest'ultima sia eticamente lecita e che permetta di ottenere rappresentazioni chiare di quanto si presenta in un'area della vita sociale. Si possono prendere in considerazione l'osservazione diretta, le interviste, l'ascolto di conversazioni, l'accesso a storie di vita, la revisione di documenti e di registri pubblici, le discussioni di gruppo, gli appunti, ecc. In questa fase non esiste un protocollo d'azione da seguire, poiché le tecniche devono essere adattate alle singole situazioni e limitate esclusivamente dai criteri di adeguatezza e creatività. Si devono poi cercare membri della vita quotidiana che possano essere osservatori e buoni informatori. Un piccolo gruppo di osservatori, nella funzione di compagni di discussione e fonte di dati, è più utile di un campione rappresentativo a livello statistico. In questa fase il ricercatore deve fare attenzione alle proprie necessità di verifica e produzione delle immagini anziché delle concezioni in merito all'area di studio. L'obiettivo di questo stadio è poter creare una rappresentazione esaustiva e precisa dell'ambito di ricerca e delle sue caratteristiche. La rappresentazione dovrebbe essere d'aiuto al ricercatore per sentirsi a proprio agio e permettergli di esprimersi su di essa in base a fatti, e non a ipotesi. Uno dei

tratti distintivi di questa tappa è rappresentato dalla descrizione totale, che permette di spiegare in modo adeguato la situazione problematica che ha dato luogo alla ricerca, senza la necessità di appellarsi a una teoria o uno schema analitici. Una volta terminata questa fase è necessaria la seconda.

- b. L'ispezione: si riferisce all'esame diretto del mondo sociale e consiste nell'orientare il lavoro verso la dimensione teorica, nel trovare relazioni generali, nel correggere i riferimenti descrittivi ai concetti di queste ultime e nell'enunciare proposte teoriche. Per portare a termine la ricerca è necessario esaminare in maniera precisa il contenuto empirico di tutti gli elementi analitici utilizzati, così come le caratteristiche empiriche delle relazioni tra gli elementi studiati. Per elementi analitici si intende qualsiasi entità generale o specifica utilizzata come elemento chiave dell'analisi: l'integrazione, la mobilità sociale, l'assimilazione, la leadership carismatica, le relazioni burocratiche, il sistema dell'autorità, la soppressione della dissidenza, la morale, la deprivazione relativa, le attitudini, il vincolo istituzionale. L'indagine deve sottomettere gli elementi di analisi ad un esame preciso e studiare in maniera flessibile e attenta gli elementi empirici dell'analisi. Come procedimento l'indagine consiste nell'esaminare un elemento specifico dell'analisi, il quale viene avvicinato e affrontato da diversi angoli, e nella formulazione di domande articolate che permettano di condurre l'analisi. Questo stadio costituisce l'indagine e intende identificare la natura dell'elemento analitico per mezzo dello studio profondo delle sue tracce nel mondo empirico. L'assenza dell'indagine colloca il ricercatore in una posizione limitata alle immagini e alle concezioni anteriori relative all'area della vita presa in esame; non è dunque possibile stabilire una validità senza i mezzi per ridefinire e migliorare i concetti secondo una valutazione minuziosa dei casi empirici.

L'esplorazione e l'indagine rappresentano rispettivamente la descrizione e l'analisi e costituiscono il procedimento necessario per l'esame diretto del mondo sociale empirico.

2.4.3. L'orientamento metodologico

Una volta riviste queste nozioni fondamentali dell'interazionismo simbolico, possiamo riaffermare l'interesse per impiegare quest'ultimo come prospettiva per il presente lavoro di indagine, tenendo in conto le seguenti considerazioni:

- a. Dato che a livello teorico si presentano più ambiguità che certezze in relazione al concetto di sostenibilità e ciò rende difficile se non impossibile accettare con rigosità uno studio di tipo positivista, conviene esplorare altre alternative come la prospettiva qualitativa.
- b. L'informazione più recente relativa al tema della sostenibilità, invece di indicare nozioni rigide in relazione al tema, sembrerebbe orientarsi e concedere maggior peso e considerazione agli aspetti che hanno a che vedere con le visioni del mondo degli individui. L'interazionismo simbolico consente, perciò, di pensare in qualche modo che si possano ottenere informazioni rilevanti per mezzo dei significati costruiti a partire dalle interazioni che si producono dentro un'organizzazione, che in questo preciso caso di ricerca sarà un'organizzazione bancaria orientata all'attenzione per l'ambiente e allo sviluppo umano.
- c. L'interazionismo simbolico, col suo approccio naturalista al mondo empirico e persino con la considerazione di rispetto che deve offrire il ricercatore al mondo di vita nel quale realizza la ricerca, consente di mantenere la coerenza con le motivazioni della sostenibilità, in relazione al principio del rispetto delle relazioni.
- d. Poiché lo studio è inquadrato all'interno dell'area della sociologia, la prospettiva dell'interazionismo simbolico rende protagoniste le persone lungo tutto il percorso di ricerca e – in questo caso particolare – le persone che si occupano di mettere in pratica la sostenibilità.
- e. Infine l'interazionismo simbolico, per via del suo principio di costruzione del significato a partire dalle interpretazioni sociali e dell'esigenza di mantenere questa connessione con il mondo sociale empirico, può svelare alcune nozioni interessanti che riducono la breccia tra la retorica e la pratica in relazione alla sostenibilità nell'organizzazione.

2.5. Concetti sensibilizzanti

Dovuto al fatto che questa ricerca ha come scopo fare ricerca sulla sostenibilità nella cultura organizzativa è importante prendere in considerazione la visione di Blumer rispetto ai concetti che possono essere utile dovuto al fatto che la sostenibilità non ha un concetto unico come abbiamo già detto. In questo caso a livello teorico non c'è un corpo solido che permette in maniera chiara orientare lo sguardo verso le interazioni nell'organizzazione.

In questo senso sappiamo che per Blumer il concetto definitivo serve per fare la classifica degli oggetti, attraverso l'aiuto della definizione in termini di suoi attributi o fissi giudizi di referenze, anzi ci sono dei concetti sensibilizzanti che non hanno lo stesso livello di specificazione degli attributi o punti di riferimenti, per cui il ricercatore non ha un'istanza diretta da trattare come contenuto pertinente (Bowen, 2006).

I concetti sensibilizzanti sono “costrutti elaborati a partire della ricerca del campo, che si situano in una posizione intermedia tra le semplici descrizioni dell'esperienza e le teorie astratte e sistematizzate” (Sorzio, 2016). L'uso dei concetti sensibilizzanti può rappresentare il punto di equilibrio nella ricerca, perché essi sono costrutti analitici che si situano nella zona intermedia tra la descrizione delle prospettive soggettive e la concettualizzazione più astratta, offrendo una relazione tra i diversi piani della spiegazione. Pertanto la ricerca di orientamento qualitativo mantiene la sensibilità per le differenti prospettive dei partecipanti, ma costruisce un quadro di riferimento generale, per spiegare in modo unitario un insieme di fenomeni (ib).

Nel nostro caso specifico della sostenibilità dovremmo fare attenzione a concetti come: partecipazione, trasparenza, equità, e tutti quelli associati alla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile.

Capitolo 3. La sostenibilità nella cultura organizzativa attraverso il metodo etnografico

Com'è noto l'etnografia come metodo possiede, quale principale caratteristica, la partecipazione, esibita od occultata, dell'etnografo nella vita quotidiana delle persone per un certo periodo di tempo, durante il quale egli osserva quel che succede, ascolta quel che si dice, formula domande e incorpora anche la revisione di documenti e dati relativi al tema della ricerca (Hammersley & Atkinson, 1994).

L'etnografia come metodo si è sviluppato e caratterizzato per la sua opposizione al positivismo (Atkinson & Hammersley, 1994). La critica fondamentale alla sociologia quantitativa da parte degli etnologi è stata indirizzata all'incapacità di questa di catturare la vera natura della condotta sociale umana (ib.)

Le critiche iniziali dell'etnografia contro il positivismo erano orientate alla messa in luce, per esempio, delle condizioni artificiali (nel caso degli esperimenti) e/o del fatto che a essere misurato era ciò che le persone dicevano di fare, e non quello che facevano nella realtà. Il metodo etnografico imputa al metodo positivista la colpa di lasciarsi sfuggire il vero significato di ciò che si osserva (Hammersley & Atkinson, 1994).

L'etnografia non simpatizza con i metodi della raccolta dei dati strutturati e stabiliti a priori e con le forme di analisi quantitativa (Atkinson & Hammersley, 1994), soprattutto perché le concezioni del metodo scientifico sono state modellate sulle pratiche delle scienze naturali (Hammersley & Atkinson, 1994).

Le differenze tra i due tipi di metodo hanno anche rappresentato una sfida per i ricercatori a favorevoli dell'etnografia, poiché il positivismo, con l'imposizione del proprio metodo scientifico, ha diretto diverse critiche alla mancanza di oggettività dell'etnografia in relazione ai suoi parametri (Hammersley & Atkinson, 1994). Dell'etnografia è stata messa in dubbio la capacità di produrre una conoscenza universalmente valida, ossia di catturare la natura del mondo sociale (ib.).

Anche quando l'etnografia continua ad assumersi la sfida della validità dei propri risultati, questa sfida acquisisce nuove caratteristiche per via del fatto che, come sostengono Hammersley & Atkinson (1994), le scienze naturali non mantengono più il prestigio del passato essendo stato significativamente messo in discussione il suo stesso metodo.

Sono proprio le caratteristiche che distanziano l'etnografia dal positivismo che la rendono la più adeguata alle condizioni che impone lo studio della sostenibilità nelle imprese. Detto in altro modo, il positivismo, con la struttura che impone nei propri metodi di raccolta e analisi dei dati, non si abbina a un tema come quello della sostenibilità, caratterizzato da una complessa natura, capace di racchiudere dimensioni multiple.

Nell'etnografia si sviluppa una visione alternativa della natura della ricerca sociale, chiamata solitamente "naturalismo" (Hammersley & Atkinson, 1994). Robert Park sociologo dell'Università di Chicago propone impiegare gli stessi metodi usati dagli antropologi nei confronti delle popolazioni indigene nei confronti dello studio della cultura urbana, così è iniziato il chiamato "approccio ecologico" per riferirsi a quell'azione che implica un avvicinamento del ricercatore al contesto nel quale si produce il fenomeno di suo interesse (Bruni, 2003).

Il "naturalismo" sostiene che, per quanto possibile, il mondo sociale debba essere studiato nel suo stato naturale, senza l'influenza del ricercatore. L'applicazione dei procedimenti naturali, ossia meno artificiali (come, per esempio, esperimenti e interviste strutturate), è la strategia da adottare per generare conoscenza. A ciò si aggiunge che lo sviluppo della ricerca deve tenere in considerazione il rispetto della natura del luogo. Il principale obiettivo dovrebbe essere descrivere ciò che succede in un determinato luogo, come la gente coinvolta comprende le proprie azioni e quelle degli altri con i quali condivide lo spazio ed il contesto nel quale le azioni hanno luogo (Hammersley & Atkinson, 1994).

Queste caratteristiche dell'etnografia come metodo sono completamente corrispondenti ai principi dell'interazionismo simbolico descritti nel capitolo precedente:

1. Gli individui agiscono verso le cose in base al significato che esse hanno per loro.
2. Il loro significato è derivato da, o sorge, dall'interazione sociale di ciascuno con i suoi simili
3. Questi significati sono trattati e modificati lungo un processo interpretativo usato dalla persona nel rapporto con le cose che incontra.

L'interazionismo simbolico e il metodo etnografico condividono le stesse differenze nei confronti dei principi della metodologia quantitativa e sono entrambe inclini alle osservazioni nel luogo dell'interazione, ossia nel contesto nel quale avvengono le azioni degli individui.

Anche l'adozione del "naturalismo" è un altro aspetto comune tra metodo etnografico e modello di approssimazione al sociale dell'interazionismo simbolico. In accordo con le motivazioni del naturalismo, per raggiungere la conoscenza delle persone è necessario che il ricercatore si avvicini in modo che permetta l'accesso ai significati che guidano il comportamento del quale si occupa la ricerca (Hammersley & Atkinson, 1994).

La strategia privilegiata di raccolta dei dati nel naturalismo è l'osservazione partecipante, la quale permette al ricercatore di accedere alla cultura e alle sottoculture delle persone (Hammersley & Atkinson, 1994). L'intenzione presente nel naturalismo è diretta all'interpretazione del mondo nello stesso modo utilizzato dagli individui che partecipano a tale mondo, il che implica una ricerca di comprensione (*Verstehen*) diversa da quella imposta dalle scienze naturali per lo studio dei fenomeni fisici (ib.).

Rispetto alle differenze tra il naturalismo e il positivismo, è importante notare che nell'etnografia e in altri metodi qualitativi i ricercatori hanno anche iniziato a realizzare proposte che combinano le tecniche quantitative e qualitative

(Hammersley & Atkinson, 1994). La metodologia qualitativa, inclusa l'etnografia, condivide con il positivismo l'idea di comprendere i fenomeni sociali come questioni esistenti indipendentemente dalla ricerca (*ib.*). Altro elemento comune si trova nel fatto che entrambe le metodologie cercano di raggiungere con i ricercatori compromessi pratici e politici, nella maggior parte dei casi alieni al processo di ricerca. Infatti i compromessi di tipo pratico e politico rappresentano una fonte di distorsione che merita di essere equilibrata per raggiungere l'obiettività (*ib.*).

Gli sforzi per il conseguimento dell'oggettività – tipica della prospettiva positivista – sono stati rimpiazzati in varie occasioni dalla proposta di farsi carico di una ricerca apertamente ideologica (Lather, 1986, cit in (Hammersley & Atkinson, 1994). Questa proposta è stata portata avanti da coloro che si riconoscono all'interno della teoria critica e del marxismo. Dal punto di vista del marxismo tradizionale la distinzione tra fatti e valori è un prodotto storico; in tal senso i valori “sono fatti” anche qualora non avessero trovato realizzazione nel mondo sociale. La scienza sociale fornisce, oltre alla conoscenza astratta, la base per la trasformazione del mondo. Da questa prospettiva l'etnografia, come altre forme di ricerca sociale, non può trattare simultaneamente fatti e valori e il suo ruolo implica un intervento sociale.

Questo carattere politico della ricerca sociale è palese anche quando i ricercatori riconoscono che la ricerca è sempre influenzata da valori che hanno conseguenze politiche (Hammersley & Atkinson, 1994). Ci sono diverse proposte in merito all'osservazione della natura del cambiamento che deve essere promosso, alcune delle quali sono dirette a proporre una ricerca più rilevante per la politica applicata, o qualche forma pratica dell'attività professionale (*ib.*).

3.1. Riflessività

È segnalato solitamente come difetto tanto del positivismo come del naturalismo il fatto che i ricercatori sociali siano parte del mondo sociale che studiano. La separazione tra scienza e senso comune, tra i compiti dei ricercatori e delle persone

oggetto di studio, permangono al centro delle pratiche del positivismo, così come del naturalismo. Ciò ha portato alla proposta all'interno di entrambe le prospettive di tenere conto dell'effetto del ricercatore sui dati (Hammersley & Atkinson, 1994).

È così che nasce la riflessività, concetto secondo cui gli orientamenti dei ricercatori possono prender forma per mezzo della loro localizzazione socio-storica, inclusi i valori e gli interessi che queste localizzazioni conferiscono loro. Questo implica accettare l'idea che la ricerca sociale non possa essere realizzata in un territorio autonomo e isolato dalla società e dalla biografia del ricercatore. È stato anche sottolineato che la conoscenza generata dai ricercatori ha conseguenze precise e che nemmeno queste conseguenze sono neutrali (ib.).

La riflessività è un meccanismo significativo all'interno della ricerca sociale. In qualche modo tutte le ricerche sociali assumono la forma di un'osservazione partecipante, ossia implicano la partecipazione al mondo sociale studiato e a loro volta si vedono riflesse nei prodotti di tale partecipazione (Hammersley & Atkinson, 1994).

Il ricercatore o ricercatrice è lo strumento della ricerca per eccellenza. Il fatto che il comportamento del ricercatore e le attitudini varino a seconda del contesto e del ruolo che egli svolge nella configurazione di questi contesti rappresenta un punto centrale per l'analisi dei dati. L'immagine del ricercatore si trova simultaneamente negli individui dello studio, come una forma di sensibilità attiva del mondo, senza però risultare determinante nel compromesso della ricerca con il realismo.

Nella presente ricerca il tema della riflessività gioca un ruolo significativo innanzitutto per via del fatto che io sono arrivata in Italia nell'ambito del Programma Erasmus Mundus, provengo da una cultura diversa (Venezuela/America del Sud) da quello di ubicazione dell'unità di studio, ciò unito all'età - maggiore a quella che ci si aspetta nel contesto italiano da un dottorando - così come all'essere donna e madre da sola, il tutto in parallelo allo sviluppo di una ricerca all'interno di una banca italiana.

Di seguito verranno presentate le fasi e le strategie dell'etnografia all'interno della metodologia, dalla teoria a come sono state assunte nella pratica della ricerca.

L'individuazione del luogo

Io sono una ricercatrice, parte del Programma Erasmus Mundus, un programma di scambio tra la Comunità Europea e l'America Latina, ho seguito il mio progetto di ricerca fin dal momento della mia presentazione. Questo progetto, come è stato segnalato nell'introduzione, ha come obiettivo lo studio della cultura della sostenibilità in un'organizzazione con l'intenzione di conoscere i significati che generano gli individui in merito alla sostenibilità nel contesto del lavoro.

In questo senso, il compito di individuare il caso di studio è consistito principalmente nel trovare un'organizzazione che in qualche modo manifestasse un impegno relativo alla sostenibilità in misura più o meno accentuata e preferibilmente che non si occupasse di risorse ambientali. Quest'ultima condizione si deve al fatto che sono stati trovati riferimenti a lavori già realizzati che mostrano una tendenza da parte di queste tipologie di organizzazioni alla valorizzazione della dimensione ambientale della sostenibilità. Ciò, nel limite del possibile, ha spinto alla scelta di un'impresa che potesse incorporare in modo equilibrato le tre dimensioni solitamente associate alla sostenibilità: economica, ambientale e sociale.

Ho trovato una situazione complessa per via del fatto che ero da poco in Italia e non avevo molte informazioni relative al contesto del paese. In maniera totalmente casuale durante una lezione di lingua è giunta notizia di una banca in Italia orientata alla sostenibilità e allo sviluppo umano, che d'ora in avanti sarà nominata BE.

La ricerca delle informazioni relative a questa banca è convogliata successivamente nell'esecuzione di una serie di esplorazioni della città di Padova, per conoscere le caratteristiche che avrebbero potuto apportare le persone locali e cominciare a valutare la possibilità reale di portare a termine la ricerca in questa banca.

Questa banca presentava anche un altro vantaggio, la sede principale si trova a Padova, città dove facevo i miei studi. Hammersley & Atkinson (1994) segnalano anche che per ragioni pratiche ed economiche il tema della vicinanza al luogo di studio rappresenta un importante punto di valutazione al momento dell'impostazione di un lavoro di tipo etnografico. Ciò consentiva di superare una situazione particolare: Io ho una figlia, il che, sommato alla partecipazione al programma di

scambio, condizionava in una certa misura la considerazione della distanza al caso di ricerca.

I restanti aspetti metodologici considerati per la scelta del caso saranno presentati posteriormente in una sezione specifica dedicata a tal fine. Di seguito sono elencate le precisazioni relative al processo di entrata e contatto con l'unità di ricerca (la banca).

Un'altra fase importante nella conduzione del lavoro etnografico riguarda il periodo e il metodo della ricerca dedicati alla raccolta e alla registrazione degli elementi della conoscenza. Caratteristica essenziale è la permanenza continuativa del ricercatore all'interno di un determinato gruppo umano (Velasco & Diaz de Rada, 2006).

Pitt Rivers (1913) è considerato in teoria come colui che ha introdotto la nozione di "lavoro sul campo". Il suo metodo fu presentato in *Notes and Queries* nel 1913, e includeva questi elementi: un ricercatore unico (lavoratore/operatore privato), specialista in etnografia, che si occupa di tutti i campi etnografici, vivendo un anno o più in una piccola comunità. Vale a dire che il ricercatore è indipendente dalla comunità, non è dipendente dall'amministrazione dell'organizzazione o dall'istituzione (ad es. la chiesa), si interessa alla cultura, vivendo e stando insieme/coabitando in modo continuativo e prolungato con le persone che formano una comunità locale, un gruppo sociale, un'organizzazione formale o un mero raggruppamento relativamente stabile. Rivers non riuscì a mettere in pratica questo metodo, a differenza di quanto fece Malinowski. Il capitolo introduttivo de "Gli Argonauti" è considerato il testo fondamentale del "lavoro sul campo" antropologico (Malinowski, 1978).

Il "lavoro sul campo" presuppone l'unificazione di due attività: la registrazione delle informazioni e l'elaborazione teorica realizzata dal ricercatore (Velasco. & Diaz de Rada, 2006).

L'obiettivo è, in sintesi, riuscire a cogliere il punto di vista della persona "indigena", la sua posizione di fronte alla vita, a comprendere la visione del mondo. Dobbiamo studiare l'essere umano e dobbiamo studiarlo in ciò che più intimamente lo riguarda, vale a dire in quello che lo lega alla vita. In ogni cultura i valori sono leggermente

diversi, le persone hanno diverse aspirazioni, cedono a determinati impulsi, aspirano a diverse forme di felicità. In ogni cultura ci sono diverse istituzioni che servono all'essere umano per ottenere/raggiungere/realizzare interessi vitali, diverse abitudini grazie alle quali soddisfa le sue aspirazioni, distinti codici morali e legali che premiano i suoi meriti e puniscono i suoi errori. Come dice Mallinowski, a mio avviso studiare queste istituzioni, abitudini o codici, o studiare il comportamento e la mentalità dell'essere umano, senza capire perché vive e in cosa risiede la sua felicità, è nella mia opinione, disprezzare la ricompensa più grande che possiamo sperare di ottenere dallo studio dell'essere umano.

Il coinvolgimento personale presuppone di assumersi dei rischi, compresa la possibilità di contrarre malattie, comporta stati d'animo, sentimenti, esperienze di autocontrollo, così come stati "depressivi", di disorientamento, percezione di incapacità. Sono aspetti significativi che non devono essere trascurati presupponendo una specie di "stato asettico" nel nome di una astratta metodologia. Il metodo etnografico enfatizza soprattutto il coinvolgimento del ricercatore; le relazioni sociali stabilite nel corso della pratica metodologica coinvolgono la persona come un impegno di umanità che neutralizza qualsiasi esigenza di asettica metodologica.

3.2. Il lavoro sul Campo

Con il "lavoro sul campo" si assume che l'essere umano sia il miglior strumento di studio dei gruppi umani; vale a dire, la migliore strategia per l'analisi dei gruppi umani è quella di stabilire relazioni sociali con le persone che li compongono (Velasco & Diaz de Rada, 2006). La peculiarità metodologica consiste nell'uso delle relazioni sociali con un obiettivo di conoscenza. Il coinvolgimento del ricercatore, la sua assimilazione del metodo è ineludibile. Non si possono strumentalizzare le relazioni senza coinvolgersi in esse. La situazione si configura come una tensione tra prossimità e distanza, tra empatia e distacco, spostandosi dall'osservazione alla partecipazione, dall'intervista alla conversazione intima, dalla domanda alla risposta. L'osservazione partecipante si trova in questa tensione.

A Robert Park si deve la proposta di affrontare la cultura urbana con le stesse metodologie utilizzate in antropologia per lo studio dei popoli indigeni, per affrontare/trattare/gestire gli avvenimenti sociali e culturali che stavano accadendo negli Stati Uniti in relazione alle numerose popolazioni di migranti provenienti da diversi paesi europei, alcuni lavori sono: *The City: Suggestions for the Investigation of Human Behavior in the City Environment, Human migration and the marginal man* (1928).

Nel 1979 venne realizzata la prima pubblicazione di etnografia organizzativa in *Administrative Science Quarterly*; da quel momento ad oggi lo studio della cultura organizzativa ha guadagnato sempre più spazio nell'ambito della ricerca organizzativa (Piccardo & Benozzo, 1996). L'avvicinamento etnografico all'organizzazione ha rappresentato la scelta preferenziale tra le opzioni metodologiche da parte dei ricercatori insoddisfatti dall'analisi quantitativa (Bonazzi, 1995).

L'etnografia nasce essenzialmente con una sensibilità per affrontare la diversità; l'interesse originario risiede nell'osservazione e descrizione di contesti diversi dal proprio con la maggiore fedeltà possibile (Lo Presti, s.d.). In questo caso, l'interesse per la banca nasce proprio dalla sua particolarità di avere un orientamento alla cura ambientale e un'attenzione allo sviluppo umano; una banca che, come si descriverà in dettaglio più avanti, nasce dal basso, dall'interesse di un insieme di cittadini in tutta Italia.

Un altro aspetto caratteristico dell'etnografia risiede nella particolarità del "lavoro sul campo". L'etnografia è vicina all'esperienza di allontanamento (Ginzburg, 1998), di spaesamento (Kurosawa, 2000), alla capacità di sospendere ogni giudizio sul senso/significato e sulla realtà, di mettere in discussione quello che i più danno per scontato (*ib.*). Si tratta di un avvicinamento al microcosmo in costante cambiamento a partire dalle interazioni e interpretazioni dei suoi componenti (*ib.*).

Il "lavoro sul campo" di questa ricerca ha avuto inizio con una visita alla Filiale di Padova, con l'intenzione di farmi un'idea sulle caratteristiche dell'organizzazione. In questa visita si è finto interesse per l'apertura di un conto corrente presso la banca.

Questa visita ha permesso di comprovare che effettivamente questa banca presentava alcune caratteristiche che la differenziavano un po' dalle altre, ad esempio: più che informazioni finanziarie c'erano informazioni sui progetti di sostegno a comunità e progetti ambientali, i mobili erano di legno, ai muri immagini di progetti in Africa, ecc.

Il passo successivo è consistito nella ricerca di informazioni sul sito internet della banca per verificare se avesse un link per la comunicazione con il pubblico. In effetti il link c'era. Dopo una conversazione con il tutor ho scritto alla banca via web manifestando l'interesse alla realizzazione di una ricerca di tipo etnografico all'interno dell'organizzazione. Ho ricevuto una risposta automatica e dovevo aspettare.

Una settimana dopo ho ricevuto una risposta, cosicché l'ho comunicata al mio tutor. Quindi, ho scritto una risposta proponendo la data di un possibile incontro nel mese di settembre.

Nel primo incontro (09/09/2014) nella sede principale della banca sono andata da sola per spiegare la mia ricerca e abbiamo deciso di avere un altro incontro anche alla presenza del tutor. Questo nuovo incontro è stato programmato entro un mese, perché il responsabile doveva consultarsi con altre persone nell'organizzazione.

Il secondo incontro è avvenuto l'8 ottobre con due responsabili d'area. Tra le altre cose, hanno chiesto una proposta scritta da presentare al comitato esecutivo della banca.

08/11/2014 abbiamo fatto (ricercatrice e Tutor) un altro incontro con il vicedirettore della banca e hanno fatto alcune considerazioni sul progetto, quindi ci siamo accordati per un periodo di osservazione partecipante di sei mesi, con la possibilità di fare visite ad alcune filiali.

Gennaio e febbraio 2015 sono stati mesi di esecuzione delle pratiche burocratiche: la mia registrazione come stagista presso l'università e la frequenza del corso di sicurezza.

23/03/2015 Ho fatto una presentazione della ricerca insieme al tutor a tutti i dipendenti della banca. Dopodiché sono rimasta in banca per cominciare a fare l'osservazione dal giorno stesso al 23 settembre 2015.

3.3.Osservazione Partecipante

L'osservazione partecipante è definibile come il processo di apprendimento per mezzo dell'esposizione e del coinvolgimento nella quotidianità e nelle attività della routine dei partecipanti all'interno dello scenario di ricerca (Schensul, Schensul y Le Compte, 1999). È definita anche come il processo di consolidamento della relazione con una comunità e l'acquisizione di azioni per riuscire a mescolarsi con essa; è possibile così immergersi per comprendere quello che succede ed essere capaci di scrivere in merito (Bernard,1994).

Tra le ragioni per considerare utile l'osservazione partecipante nella ricerca Bernard (1994) sostiene che:

- Permette di raccogliere diversi tipi di dati. Rimanere nello spazio specifico durante un periodo di tempo permette al ricercatore di familiarizzare con la comunità e conseguentemente facilita il coinvolgimento in attività delicate nelle quali non è facile essere partecipi.
- Diminuisce la reattività o la resistenza di coloro che agiscono in maniera particolare quando sanno di essere osservati.
- Aiuta il ricercatore a conoscere il linguaggio e porre le domande in accordo al linguaggio proprio della comunità di studio.
- Consente al ricercatore una maggiore comprensione di quello che sta succedendo nella cultura e conferisce credibilità alle interpretazione che dà all'osservazione.
- Ogni tanto rappresenta l'unica strategia possibile per la raccolta di dati.

L'osservazione include la realizzazione di conversazioni naturali, interviste, registro di osservazione, scrittura di un diario, fotografie e altri tipi di registrazioni che non interferiscano con il lavoro di raccolta dei dati (Kawulich, 2006).

L'osservazione partecipante può essere descritta come un processo di tre tappe: partecipare, osservare, e fare domande, ma si pensa che le nozioni di Malinowski e Margaret Mead focalizzavano nell'osservazione e nelle domande; e che è la sociologia, cercando di capire le persone dalla propria cultura, si orienta ogni volta a far risaltare la dimensione partecipativa (Kawulich, 2006), il che favorisce un orientamento dialogico, ossia il consolidamento di una comunicazione tra il gruppo sociale studiato e il ricercatore. Ciò implica una comunicazione tra la conoscenza che possiedono gli attori sociali su loro stessi e la conoscenza del ricercatore (Montero, 2010).

L'osservazione partecipante deve essere concepita come il processo del quale dispone il ricercatore per stabilire la relazione con la comunità e per apprendere ad agire al punto da mescolarsi con le persone che li si trovano e in modo che si creino le condizioni favorevoli all'azione "naturale"; successivamente si può uscire dallo scenario ed immergersi nei dati al fine di comprendere ciò che sta succedendo ed essere capaci di scrivere su di esso (Bernard, 1994).

L'osservazione partecipante è una strategia che impone alcune condizioni al ricercatore, poiché, nel momento in cui è egli stesso lo strumento per la raccolta dei dati, ha bisogno di azioni quali il mantenimento di un'attitudine aperta, libera da giudizi, interessata all'apprendimento degli altri, cosciente della propensione a sentire uno shock naturale e a commettere errori - la maggior parte dei quali possono essere superati - attenta all'osservazione e ottima ascoltatrice. È necessario, inoltre, essere aperti all'inaspettato che può emergere da ciò che si sta apprendendo (DeWalt & DeWalt, 1998 cit. in Kawulich, 2006).

In merito a ciò che bisogna osservare, è necessario registrare i dettagli dei fatti significativi e particolari che possono fornire informazioni rilevanti in merito a ciò che si sta studiando (Martínez, 1998). In relazione a questo aspetto DeWalt e DeWalt (2002, cit. in Kawulich, 2006) suggeriscono che il ricercatore debba attenersi a

quello che accade e al suo interrogativo, separare le attività regolari dalle irregolari, cercare variazioni per osservare l'evento nella sua totalità da diversi punti di vista, individuare i casi negativi e le eccezioni e, quando i comportamenti esemplificano i propositi teorici dell'osservazione, determinare le opportunità simili di osservazione e pianificare osservazioni sistematiche di quegli eventi o comportamenti. Nel tempo questi eventi possono cambiare, per esempio con la stagione, così che possa rendersi necessaria l'osservazione persistente di attività o eventi già osservati.

In relazione a “come realizzare l'osservazione” è importante sottolineare che, se è vero che non c'è una forma unica e migliore in assoluto per portare a termine la ricerca usando l'osservazione partecipante, il lavoro più efficace lo fanno quei ricercatori che vedono gli “informatori” come collaboratori. Fare in altro modo, è uno spreco di opportunità. L'enfasi è posta nella relazione tra il ricercatore, gli informatori come ricercatori collaboratori e coloro che per mezzo della costruzione di relazioni solide, migliorano il processo investigativo e migliorano la destrezza del ricercatore per dirigere la ricerca (Whyte, 1979, cit. in Kawulich, 2006)

Realizzare osservazioni coinvolge una varietà di attività e considerazioni, le quali includono l'etica, il consolidamento di relazioni, la selezione degli informatori chiave, i processi di direzione delle osservazioni, nella scelta di chi e quando osservare, il mantenimento di annotazioni di campo e la scrittura delle scoperte alle quali si assiste (Kawulich, 2006).

3.3.1. Il processo di realizzazione di Osservazione Partecipante

Merriam (1988, cit. in Kawulich, 2006) ha sviluppato una guida di osservazione nella quale ha inserito vari elementi da registrare nelle note di campo. Il primo di questi elementi include l'ambiente fisico. Ciò implica che si osservi l'ambiente dello scenario e si provveda a una descrizione scritta sul contesto. In seguito, l'autrice descrive i partecipanti dettagliatamente. Dopodiché registra le attività e interazioni che accadono nello scenario e nota anche la frequenza e durata di queste attività/interazioni e altri fattori sottili, come attività informali e non pianificate, significati simbolici, comunicazione non verbale, attività fisiche e tutto quello che sarebbe potuto accadere ma non è accaduto.

Per portare a termine l'osservazione partecipante si deve vivere all'interno del contesto. Si suppone che le scoperte siano più affidabili quando il ricercatore può dimostrare di passare una quantità considerevole di tempo nello scenario, avendo ben in mente che questa interazione prolungata con la comunità lo abilita ad avere più opportunità per osservare e partecipare a una varietà di attività nel corso del tempo. Il lettore non reputerà le scoperte come qualcosa di credibile se il ricercatore passa semplicemente una settimana nella cultura; tuttavia, sarebbe più sicuro dell'esattezza di tali scoperte se il ricercatore avesse vissuto nella cultura per un periodo di tempo piuttosto esteso o avesse visitato ripetutamente la cultura nel corso del tempo. Vivere nella cultura permette al ricercatore di apprendere il linguaggio e di partecipare alle attività quotidiane. Nel partecipare alle attività il ricercatore accede ai membri della comunità che possono spiegargli il significato che tali attività hanno per loro e può usare le conversazioni per estrapolare dati al posto di più interviste formali (Kawulich, 2006).

Taylor & Bogdan (1987) offrono alcune considerazioni rilevanti riguardo la realizzazione dell'osservazione partecipante:

Inizio: il periodo iniziale non è caratterizzato dalla raccolta dei dati, ma piuttosto dal riuscire a “rompere il ghiaccio”. Il ricercatore deve farsi un'idea del luogo, sondare e osservare le persone e quello che fanno. All'inizio la quantità di informazione può far paura. Le osservazioni sono utili fin tanto che sono registrate e annotate.

Il ruolo: Taylor & Bogdan (1987) impiegano l'espressione “negoziare il proprio ruolo”, per riferirsi alle condizioni di cosa, quanto e chi osservare. In relazione a questo aspetto deve esserci equilibrio tra l'obiettivo della ricerca e le condizioni che si generano a partire dalla convivenza. Alcune azioni possono favorire il rapporto con gli informatori e i partecipanti, ma bisogna stare attenti a collocarsi in un ruolo che risulti compatibile con la ricerca impostata ed evitare che sia il contesto a imporre cosa e quando osservare.

D'altra parte il ricercatore deve essere cosciente che gli informatori tenderanno a condividere gli aspetti della loro vita che favoriscono una visione favorevole di loro

stessi. Detto in altri termini, può esserci la tendenza a voler selezionare gli aspetti da mostrare al ricercatore.

Stabilire il Rapporto: il rapporto non è un concetto di facile definizione, poiché può significare molte cose, tra le quali:

- Comunicare la simpatia che si sente per gli informatori e far sì che la accettino e la sentano sincera.
- Riuscire a far sì che le persone si aprano e manifestino i loro sentimenti in relazione allo scenario e ad altre persone.
- Che il ricercatore sia visto come una persona ineccepibile.
- Superare la difesa della facciata proposta dalla persona nella sua vita quotidiana (Goffman, 1997).
- Condividere il mondo simbolico degli informatori, il loro linguaggio e le loro prospettive.

Il rapporto e la fiducia possono aumentare/diminuire durante il lavoro sul campo (Johnson, 1975, cit. in Taylor & Bogdan, 1987).

Riverire la quotidianità: l'adeguamento del ricercatore alla quotidianità e al modo col quale si fanno le cose nel contesto possono contribuire a stabilire e consolidare il rapporto. L'osservatore non deve interferire.

Identificare quello che si ha in comune: le relazioni si possono consolidare nella misura in cui si stabiliscono gli aspetti in comune. Lo scambio casuale di informazioni permette l'avvicinamento.

Riservatezza: il ricercatore deve fare attenzione a non rivelare alcuni temi di cui gli informatori hanno parlato, anche quando non lo hanno fatto in privato. Gli informatori possono imbarazzarsi davanti a un'eccessiva esibizione di informazioni da parte del ricercatore.

Partecipare fino a un certo punto: impegnarsi attivamente nelle attività dei membri della comunità favorisce l'accettazione e sicuramente è necessario partecipare, ma è

bene tenere a mente che in alcuni casi è altrettanto necessario stabilire dei limiti. In altre parole, il ricercatore deve evitare di capitare in attività che compromettano il suo lavoro di ricerca.

Agire in accordo alla propria personalità: è certo che l'investigatore debba cercare di non stonare nello scenario (adattarsi un po' alle caratteristiche del contesto), ma questo non deve portare alla situazione opposta, ossia, per esempio, utilizzare capi di abbigliamento che non lo fanno sentire a suo agio. Allo stesso modo, il vocabolario e il modo di parlare degli informatori non deve essere utilizzato fino a che il ricercatore non è in grado di maneggiarlo naturalmente e di dominarlo.

Informatori Chiave: durante il processo può succedere che i ricercatori coltivino relazioni strette con una o due persone particolarmente competenti e di rispetto nelle prime tappe della ricerca. Queste persone sono denominate "informatori chiave". Sono i migliori amici del ricercatore sul campo. Gli informatori chiave fanno da padrino al ricercatore nello scenario e sono la sua primaria fonte di informazioni (Fine, 1980, cit. in Taylor & Bogdan, 1987).

Le note di campo: l'osservazione partecipante dipende dalla registrazione di note di campo complete, precise e dettagliate. Devono essere prese dopo ogni osservazione e dopo contatti occasionali con gli informatori. Per via della loro importanza, le note e la loro redazione devono essere attente e ampie e devono fornire il maggior numero possibile di dettagli.

- Registro di descrizione degli scenari e delle attività. Le note devono contenere descrizioni degli scenari e delle attività con sufficienti dettagli che diano forma all'immagine mentale del luogo e di come avvengono i fatti. Nel prendere appunti devono essere impiegati termini descrittivi e non valutazioni.
- Descrizione delle persone: anche le persone devono essere descritte nelle note. Le persone trasmettono informazioni su di loro e formulano supposizioni in relazione agli altri in base al modo di vestire, di portare i capelli, i gioielli o altri accessori, e all'aspetto fisico in generale. In molti

contesti, incluso nelle organizzazioni, i vestiti e l'aspetto esteriore differenziano le persone in base alla posizione e allo status sociale.

- Registro di altri dettagli: i gesti, le comunicazioni non verbali, il tono della voce e la velocità di discorso delle persone aiutano a interpretare il significato dei fatti. Gli osservatori devono registrare il loro comportamento e le loro parole, poiché deve essere chiaro che fanno parte del contesto. Devono essere annotate anche frasi e fatti che non si capiscono del tutto in un dato momento, poiché un commento o una situazione possono acquisire maggiore significato in un secondo momento, grazie ad altre conversazioni o ad altri eventi.

Poiché il lavoro etnografico richiede quello che potremmo denominare un'immersione nella cultura del gruppo studiato, Bernard (1994, cit. in Kawulich, 2006) suggerisce che alcune volte il ricercatore abbia la necessità di prendersi una pausa dalla costante osservazione e prendere appunti per recuperare.

3.3.2. Vantaggi e svantaggi dell'osservazione partecipante

Tra i vantaggi si trova il fatto che essa permette l'accesso alla cultura grazie a dei modelli, alla descrizione dettagliata di avvenimenti, comportamenti, intenzioni, situazioni ed eventi che sono compresi dagli informatori e fornisce l'opportunità di vedere e partecipare a eventi non programmati (DeMunck y Sobo, 1988, cit in Kawulich, 2006).

Tra gli svantaggi troviamo che ogni tanto il ricercatore potrebbe essere interessato a quello che avviene oltre al livello superficiale, motivo per cui non arriva a ottenere l'informazione chiave. La controversia Margaret Mead-Freeman¹⁴ illustra quanto differenti siano le comprensioni che diversi ricercatori acquisiscono in merito a ciò che osservano sulla base di informatori chiave all'interno dello stesso studio (Kawulich, 2006).

¹⁴ Anni dopo che Mead ebbe studiato le giovani Samoane (Coming of Age in Samoa. A Psychological Study of Primitive Youth for Western Civilization, Nueva York, William Morrow & Company, 1928), Freeman dopo la morte di Margaret Mead replicò il suo studio e ottenne diverse interpretazioni (Margaret Mead and Samoa. The making and unmaking of an Antropological myth, 1983). Lo studio di Freeman suggerì che gli informatori di Mead l'avessero depistata, facendole credere quello che loro volevano farle credere (Kawulich, 2006)

L'osservazione partecipante presenta problemi associati al fatto che l'investigatore scelga informatori chiave simili a lui o che gli informatori possano essere leader o partecipanti marginali, il che influenzerebbe la rappresentazione degli eventi (DeMunck y Sobo, 1988, cit in Kawulich, 2006). Per diminuire questi problemi di andamento potenziale, si suggerisce di valutare preventivamente gli informatori e selezionare partecipanti che siano culturalmente competenti nel contesto di studio (Bernard, 1994, cit. in Kawulich, 2006).

3.3.3. Limitazioni dell'Osservazione Partecipante

Vari ricercatori hanno sottolineato la presenza di limitazioni nell'utilizzo delle osservazioni come metodo di raccolta di dato, perché lo considerano molto suscettibile alle caratteristiche dell'osservatore, in questo senso DeWalt y Dewalt (2002) segnalano che i ricercatori uomini e le ricercatrici hanno accesso all'informazione in maniera differente, poiché costoro hanno esperienza di persone, scenari e corpi di conoscenza diversi.

D'altra parte l'osservazione partecipante è condotta da un essere umano e il ricercatore deve capire come il suo genere, la sua sessualità, la sua etnia, la sua classe sociale e il suo approccio teorico possano influenzare l'osservazione, l'analisi e l'interpretazione (Kawulich, 2006).

Altra limitazione risiede nei limiti che deve stabilire il ricercatore stesso in merito a quanto parteciperà alla vita degli individui del contesto di studio, decidendo insomma se interverrà in una determinata situazione o meno (DeWalt, DeWalt y Wayland, 1998, cit. in Kawulich, 2006). A meno che gli etnografi non usino un altro metodo, è probabile che non abbiano la possibilità di riportare eventuali aspetti negativi dei membri della cultura. L'andamento dello studio diretto dall'osservatore è uno degli aspetti della ricerca qualitativa che ha portato all'idea che questa sia più soggettiva che oggettiva (*ib.*). Realizzare scambi e differenti approcci può facilitare la verifica della concordanza con la comprensione dei partecipanti (Santos, 2009).

3.4.Processo di raccolta di dati

L'osservazione partecipante: (6 mesi) è stata fatta a frequenza giornaliera per tutta la giornata presso la sede centrale, nonché la visita a quattro filiali, una in ogni area in cui la banca ha diviso il territorio d'Italia, nord-ovest (Milano 6 e 7 luglio), nord-est (Padova 17- 21 Agosto), centro (Roma 20, 21 e 22 Luglio) e sud (Palermo 8 – 10 settembre). A Milano la ricercatrice ha partecipato anche all'Assemblea annuale di soci 2015.

L'osservazione è stata realizzata a patto di visitare tutte le aree della banca. Insieme al responsabile del servizio di Gestione e Sviluppo di Risorse Umane si è deciso che, poiché le aree non erano molto grandi, si poteva dedicare una settimana ad area, anche se il tempo di permanenza sarebbe dipeso da come si sarebbero svolte le attività. Per esempio, in un'area dove nei primi giorni di osservazione la maggioranza dei collaboratori dell'ufficio erano a un corso - motivo per cui ho avuto conversazioni solo con il responsabile d'area - si è presentata l'occasione di prolungare per alcuni giorni la permanenza.

Tuttavia a me come ricercatrice è stato concesso uno spazio fisso (dove ho potuto lasciare i miei effetti personali) nell'area Socio-Culturale della banca, che è stata l'area dalla quale è iniziato il processo di osservazione. Quest'area è stata eletta come prima poiché considerata "il cuore della banca" (per usare le parole dei collaboratori stessi).

Nella fase iniziale di osservazione predominava la revisione di documenti e osservazioni generali relativi soprattutto alle caratteristiche fisiche dell'ambiente, che risultavano piuttosto rilassanti. Questo aspetto verrà affrontato più tardi.

Il modo di procedere in ciascuna area è stato sviluppato nel seguente modo.

Il primo contatto era realizzato dal responsabile dell'area delle risorse umane insieme al responsabile dell'area scelta. Questo contatto era eseguito faccia a faccia o in alcune occasioni telefonicamente. Nel caso particolare delle filiali, ho fornito

alcune fate tra le quali scelgerie e il responsabile dell'area delle risorse umane ha realizzato la negoziazione della disponibilità delle filiali in accordo con le sue attività particolari e con la presenza dei collaboratori. Le visite alle filiali sono state fissate nel periodo estivo.

L'entrata nelle aree del lavoro si realizzava generalmente in compagnia del responsabile dell'area delle risorse umane o con la persona delle risorse umane incaricata, quando il responsabile non era presente.

In generale, avevo una conversazione con i responsabili, in alcuni casi si realizzava questo incontro sotto forma di intervista e successivamente i responsabili d'area informavano i collaboratori sulla mia presenza come ricercatrice, affinché fossero informati e mi prestassero la loro collaborazione.

Oltre all'osservazione delle aree, la ricercatrice ha avuto l'opportunità di assistere ad alcuni incontri come l'assemblea dei soci, un'attività programmata dalle Risorse Umane in merito al vissuto dei valori etici nella routine, alcune riunioni su cambi di processi, la riunione di presentazione del nuovo direttore della banca e la presentazione di qualche progetto.

In tutto questo periodo di osservazione ho prese note giornalmente; che reportavo anche sul diario.

Ho fatto la revisione anche di documenti informativi relativi ai prodotti e anche materiale elettronico scaricabile dalla pagina web della banca:

L'osservazione partecipante ha incluso interviste narrative, per le quali è stata elaborata una traccia che seguisse alcuni aspetti segnalati da La Mendola (2009) in relazione alla ricerca di un'intervista dialogica, ossia un orientamento a bassa direttività:

Traccia con domande:

- Descrittive, narrative
- Aneddotiche, situazionali

- Bassa valutatività per cercare una bassa difesa della faccia

Approssimativamente sono state fatte le seguenti domande:

Per cominciare, puoi raccontarmi la prima volta in cui sei entrato in contatto con BE.

Mi racconti il tuo primo giorno di lavoro in BE?

Mi racconti che cose ti fanno sentire parte dell'ambiente di questa banca?

Mi puoi raccontare una situazione di lavoro in cui secondo te tutto filava liscio e ti sentivi a tuo agio e una in cui eri incerto e non sapevi cosa fare?

Cosa c'è di simile e cosa di differente tra la situazione che mi hai raccontato?

Mi racconti una situazione di piena collaborazione e una in cui ci sono stati momenti di tensione?

Dopo avere avuto una certa informazione che si ripeteva nelle differenti interviste tra i collaboratori, in relazione ai compiti si incorporarono altre domande come:

Descrivi un po' i tuoi compiti, come è il tuo lavoro qui in BE? Questi compiti da quando le fai? Hai lavorato in un altro posto? Mi puoi dire se trovi alcune differenze tra questi posti di lavoro?

In totale sono state realizzate 69 interviste, 29 donne e 40 uomini. L'età media degli uomini è 44 anni e nel caso delle donne 42. Sono stati intervistati quattro responsabili delle filiali visitate. Di seguito saranno presentati caso e motivazioni della loro selezione.

3.5. La descrizione del caso studio

I casi di studio possano essere classificati come casi di insegnamento e di ricerca (Yacuzzi, 2005). I casi di insegnamento sono quelli in cui le informazioni vengono prese da una situazione reale e organizzate per trasmettere la conoscenza (*ib.*). I casi di ricerca si applicano a settori diversi quali la sociologia, le scienze politiche,

l'amministrazione, oltre a settori specifici legati all'organizzazione quali i sistemi di marketing, la logistica e i sistemi d'informazione dove il metodo di ricerca qualitativo è più utilizzato (Dubois & Gadde, 2002; Yacuzzi, 2005).

Il caso di studio è una strategia di ricerca che si distingue per orientarsi a esaminare (Yin, 1981):

- a) un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, soprattutto quando,
- b) i limiti tra il fenomeno e il contesto non sono chiaramente evidenti.

Inoltre Yin chiarisce che il caso di studio non implica l'uso particolare di un tipo di prove, poiché nel caso di studio possono essere utilizzati dati qualitativi e quantitativi. È sbagliato associare il caso di studio esclusivamente all'etnografia e all'osservazione partecipante, dato che non sempre si utilizzano questi metodi (*ib.*).

Nel caso di studio, possono essere utilizzate diverse unità di analisi, quali persone, famiglie, comunità, organizzazioni (Flick, 2009). Il problema principale è identificare il caso significativo per il problema di ricerca che si desidera affrontare (*ib.*).

Per questa indagine particolare, come detto, il caso di studio è stato un'organizzazione orientata alla sostenibilità, ma che a sua volta non fosse una società appartenente all'attività di gestione delle risorse ambientali. Questa ricerca ha lo scopo di realizzare un approccio al mondo sociale, alla cultura, in maniera che le organizzazioni siano analizzate come entità culturali e simboliche e la ricchezza della vita organizzativa possa essere colta attraverso modelli di ricerca interpretativi e interattivi (Gagliardi, 1995); in altre parole affrontando la sostenibilità dell'organizzazione in tutta la sua complessità dall'aspetto culturale all'elaborazione simbolica.

Uno dei criteri che deve essere considerato per scegliere il caso di studio è che esso soddisfi le caratteristiche tipiche del problema da esaminare o che, al contrario, sia molto particolare nelle sue caratteristiche rispetto al tema di studio (Flick, 2009). Nella presente ricerca il criterio corrisponde alla seconda opzione, perché

l'organizzazione trovata e selezionata è una banca italiana che si definisce orientata alla sostenibilità e allo sviluppo umano.

La sua particolarità è che si tratta di una banca sociale che funziona a livello nazionale e che recentemente ha iniziato ad operare in Spagna. È un modello di banca di credito cooperativo, un tipo d'istituto che, per sua natura, ha molte affinità con gli scopi di una banca etica (Calvi, 2003). Un altro aspetto particolare, che rappresenta una sfida nel suo processo di costituzione, è quello della territorialità; aspetto al quale sono vincolate dalla legge e dalla normativa secondaria le Casse Rurali- Banche di Credito Cooperativo (ib.). La BE ha un territorio di riferimento, ha un campo d'azione e attività limitata: la banca si rivolgerà solo alle imprese non profit, e non offrirà altri servizi che la raccolta di risparmio e impieghi (Calvi, 2003, p. 101).

La banca, come caso di studio, è rappresentativa del fenomeno che ci interessa, la sostenibilità nella organizzazione. L'interesse per quello sociale e ambientale è presente dalla sua origine come cooperativa MAG (Mutua Auto Gestione) e la incorporazione della dimensione economica accade successivamente ed è adeguata alle disposizioni o condizioni stabilite a partire delle altre due dimensioni.

Quanto alla possibile critica circa la capacità di generalizzazione che può offrire questo caso di studio, prenderemo in considerazione una delle alternative proposte da Yacuzzi (2005), dove afferma che uno degli argomenti in relazione alla generalizzazione nel caso di studio, è che questo non offre un'alta probabilità di generalizzazione a casi simili nella popolazione, ma offra una possibilità di logica d'analisi in relazione alla teoria.

In seguito si presenta la descrizione del caso di BE:

BE, prima di essere costituita in banca etica, era una cooperativa che è stata costituita con l'intenzione di raccogliere il capitale sociale per formare la banca. Il capitale sociale rappresenta l'apporto effettuato dalle persone e organizzazione per ottenere il capitale richiesto dalla legge per il funzionamento come banca.

La sua origine cooperativa è, in parte, ispirato ai principi di una OMI (Organizzazione di Movimento Ideale) che è associata alle organizzazioni del terzo settore, cui i movimenti che la ispirano non sono i profitti, ma piuttosto la vocazione, più vicina alla motivazione intrinseca (Bruni & Smerilli, 2011).

Inoltre, è opportuno legare questa origine cooperativa con il concetto, che emerge negli anni 80 e di pari passo del movimento cooperativo della banca, di “capitale sociale” inteso come è una via d’accesso alle risorse o è un ricorso, che combinato con altri fattori, permette di raggiungere benefici per chi lo possiede. Questa forma specifica di capitale è basata nelle relazioni sociali (Durston, 2000).

La banca nasce dalla dall’associazione di diversi gruppi provenienti dal terzo settore (movimenti ambientalisti, pacifisti, commercio equosolidale). Una situazione che spinge la motivazione a trasformare la cooperativa in una banca, è il fatto che le leggi in Italia negli anni 80 cercavano di regolare l’attività finanziaria perché c’era un riferimento, l’attività bancaria come una funzione di interesse pubblico e prevedeva uno schema di specializzazione dell’attività creditizia, ma era un riferimento più teorico che pratico (Calvi, 2003).

Questa ricerca di regolazione ha portato alla creazione di norme contenute in una normativa denominata Testo Unico. Con questa normativa, le banche diventano “imprese economiche a pieno titolo (...) Viene poi confermata la riserva dell’attività bancaria, consentendo la raccolta di risparmio presso il pubblico solo alle banche” (Calvi, 2003, p. 64). Questo cambiamento nel contesto crea incertezza sulle MAG, il che faccia impegnarsi i suoi membri al compito di analizzare l’obiettivo del testo; compito che consente loro di capire che l’obiettivo è esercitare il controllo delle finanze che si trovano sotto il controllo delle banche. Il che fa nascere l’idea tra i partner della CTM–MAG di creare una banca che, in qualche modo, sia conforme alle norme e agli obiettivi della MAG; allo stesso tempo, questo crea tensione visto che le banche rappresentano il settore contro il quale i soci hanno combattuto (*ib.*). Diciamo che questa legge rappresentò una fase critica, ma dopo sono venute altre che crearono cambiamenti nella MAG, la quale le avvicina alle attività delle finanziaria.

Come motivo per la creazione di questa banca, è incluso anche il settore sociale; in tale periodo si era diffusa una crisi sia dei riferimenti culturali sia in termini di difficoltà economiche; ma la situazione considerata più incidente è quella della spaccatura tra la realtà sociale e le istituzioni (Calvi, 2003). Questa situazione creava tensione e stimolava vari e complessi eventi sociali; fatto che ha contribuito a considerare la prospettiva di altri modelli socio-cultural-economici, che, alla fine, hanno favorito la proposta di una banca sociale (*ib.*).

I valori etici della BE si orientano alla cura e al rispetto della natura e delle persone, così come esprime un chiaro orientamento al rispetto della normativa del sistema bancario. La BE ha l'impronta delle MAG, le quali hanno come principi guida l'autogestione e il pieno, trasparente ex etico controllo del denaro, e il suo successo è associato al forte radicamento territoriale (Calvi, 2003; Thomas, 2004).

La BE, come banca sociale, rappresenta un modello unico in Italia e incluso in Europa, perciò i risultati a partire dal suo studio rappresentano un apporto significativo nell'ambito del tema della sostenibilità considerando le particolarità già indicate.

Capitolo 4. Cercando essere sostenibile

Geertz (2003) nel riferirsi all'analisi nella ricerca qualitativa di tipo etnografico usa il termine “descrizione densa”. Secondo Coffey & Atkinson (2003) è un termine che lascia spazio anche a diverse interpretazioni, per cui questi ultimi autori propongono un modo di avvicinamento all'analisi densa che consiste nel riconoscere il valore di usare molteplici strategie analitiche.

L'analisi è stata avviata durante la fase di osservazione, ri-orientando l'attenzione in base al senso di ciò che andava emergendo. I primi giorni di osservazione in situ furono di adattamento sia da parte mia come ricercatrice che da parte dei membri della banca. La prima cosa che ha attirato la mia attenzione sono state le caratteristiche dell'ambiente fisico, che rendono questa banca particolare non avendo un aspetto simile a quello delle altre banche. L'osservazione è stata fatta secondo le modalità stabilite in riunioni preliminari. Il periodo di osservazione fu realizzato tra il 23 marzo e il 23 settembre 2015.

Ho ruotato tra le diverse aree dell'organizzazione e quindi è stato raccolto materiale in ciascuna delle aree di lavoro. Come anticipato nel capitolo precedente, l'ingresso in ciascuna area avveniva in compagnia del responsabile dell'area Risorse umane o della persona designata a sostituirlo in caso di sua assenza.

Veniva svolto un incontro con il direttore dell'area, chi riferiva ai suoi collaboratori la mia presenza in ufficio e chiedeva la loro collaborazione. Si assegnava alla ricercatrice uno spazio che, in alcuni casi, era una sedia situata all'angolo dell'area di lavoro, perché la banca non dispone di uffici per i dipendenti a livello operativo. Nel trascorrere delle settimane e nei casi che lo consentivano, l'incontro con il responsabile di area includeva un'intervista.

Ho iniziato l'osservazione nell'area Socio-Culturale considerata il cuore della banca, poi l'Ufficio di Gestione e Sviluppo Risorse Umane, Area Crediti, Area Commerciale, Area Organizzazione, Finanza e Bilancio, Pianificazione e Controlli, Qualità del Credito e Contenzioso, Segreteria Generale e Legale Societario,

Compliance e Antiriciclaggio. L'unico ufficio che non fu osservato e non sono state fatte interviste ai suoi collaboratori è stato quello dell'area Innovazione e Marketing Strategico, perché era un ufficio che sarebbe scomparso nel processo di cambiamento nell'organigramma di quell'anno (2015).

Le prime fonti di informazione sono stati i documenti e i dati ottenuti attraverso l'osservazione; posteriormente, col passare dei giorni, le dinamiche di interazione con le persone sono andate cambiando e sono state incorporate interviste e osservazioni durante attività specifiche della banca, come ad esempio: l'Assemblea dei Soci a Milano del 16 maggio 2015; la partecipazione come osservatrice a un'attività organizzata dall'area Risorse Umane denominata "Mattinata etica" in cui si discorreva su come i principi etici vengono vissuti nell'attività quotidiana, così pure come alcune riunioni finalizzate a cambiare processi secondo la metodologia LEAN¹⁵.

La metafora della cultura proposta da Geertz (2003, trad. sp) – in consonanza con le idee di Max Weber – afferma che l'essere umano è un animale inserito in trame di significato che egli stesso ha tessuto: è una metafora utile sia nel campo dell'interpretazione in senso generale, ma consente anche di organizzare il materiale ottenuto durante un processo di osservazione. Pensando alla cultura come struttura di un tessuto, il processo di analisi sarà simile a quello dell'elaborazione del tessuto, dove le varie rappresentazioni raccolte con l'osservazione rappresentano i fili che, una volta intrecciati, vanno progressivamente formando un disegno.

Data la gran quantità di materiale raccolto, esso sarà organizzato secondo i livelli della cultura descritta da Schein (1988):

1. Livello degli Artefatti: la costruzione dell'ambiente organizzativo con la sua architettura, tecnologia, abbigliamento, modelli di comportamento uditivo e visivo, documenti pubblici, materiale guida per i dipendenti, storie.

¹⁵ La Metodologia Lean consiste nell'adozione di alcuni principi ed strumenti di pianificazione e gestione che perseguono il miglioramento costante della produttività delle organizzazioni, mediante l'applicazione di tecniche che permettono di adattare i processi ed il ritmo di lavoro alla domanda reale dei clienti (<http://www.esuelalean.es/divulgacion/que-es-lean-management> presso 15/05/2015).

2. Livello dei valori: ci permette di sapere perché le persone si comportano nel modo in cui lo fanno.
3. Livello di Assunzioni di Base, che Schein caratterizza come inconsci, ma non nel senso freudiano dell'essere repressi, piuttosto per riferirsi a certi processi cognitivi e motivazionali che vengono costantemente ripetuti sul lavoro e che diventano automatismi incoscienti; tra essi egli indica la relazione con l'ambiente, la natura della realtà, il tempo e lo spazio, la natura umana, le attività di una natura umana, la natura dei rapporti umani.

Per eseguire l'analisi in primo luogo, abbiamo il compito di generare quelli che si usa chiamare i "codici". La codifica è una parte importante del processo di analisi dei dati, che consiste nell'assegnazione di etichette ai dati, in base alle caratteristiche presenti o basate su concetti (Coffey, A. & Atkinson, P., 2003, trad. sp.). Per quanto possibile, è più conveniente far riferimento alle caratteristiche piuttosto che ai concetti, perché, come afferma Blumer (1986), orientarsi per mezzo di concetti può portare a perdere di vista il mondo empirico.

La codifica dei dati può essere concepita come il modo di mettere in relazione ciò che è stato raccolto con le idee su di essi. I codici sono collegamenti tra la localizzazione delle rappresentazioni e l'insieme di concetti e idee analitici: sono in questo senso meccanismi euristici. Il codice riflette idee analitiche; rappresentano il legame decisivo tra i "dati" grezzi, ovvero il materiale testuale (trascrizioni, interviste, note sul campo) da un lato e i concetti teorici della ricercatrice dall'altro (Seidell e Kelle, 1995).

Se continuiamo con la metafora di Geertz sulla cultura come un tessuto, dobbiamo immaginare la struttura di cui è fatta come il risultato dell'uso di un telaio. Benché ci siano diverse tecniche per fare un tessuto, immaginiamo che in questo caso il tessuto venga fatto su un telaio. I telai hanno strutture fisse su cui vengono inseriti i fili che poi configurano il tessuto e ci sono alcuni fili che rappresentano l'ordito, che è la base su cui vengono inseriti gli altri fili che porteranno ad una particolare configurazione.

La banca di cui ci stiamo occupando, presenta due grandi simboli, che assimiliamo alla struttura su cui si forma la sua cultura: da un lato, l'Etica, dall'altro, la Banca. Faremo riferimento anzitutto al simbolo Etica, che è chiaramente rappresentato in quello che uno degli artefatti principali: il Codice Etico della banca. Questo codice etico è stato sviluppato congiuntamente tra i soci della banca e contiene nove principi che presentano chiaramente un focus dedicato alla sostenibilità, come vedremo più avanti.

I suddetti nove principi etici rappresentano il livello dei valori secondo i livelli di cultura descritti da Schein (1984), il che implica o dovrebbe implicare un alto livello di attenzione nella coscienza nei suoi membri. Schein, però, distingue due tipi di valori: quelli non discutibili che suggerisce di chiamare “presupposti”, e quelli discutibili che continua a chiamare “valori”. Nel caso di quanto enunciato nel Codice Etico, si tratta allora di presupposti, vale a dire valori che guidano l'attività della banca e rappresentano un asse trasversale ai diversi livelli della cultura della banca. Mentre il simbolo Banca rappresenta le norme giuridiche che regolano le attività della banca, che sono parte importante dei principi della finanza etica.

Simbolo Etica della Sostenibilità

La categoria di “Simbolo” può, in estrema sintesi, essere considerato un artefatto segnico che traduce un'aggregazione di persone in collettivo; è un artefatto che evoca una relazione ed il processo di simbolizzazione su più piani dell'esperire umano (Strati, 2006). Il codice etico della banca è presente nel materiale cartaceo che si trova nelle filiali, nella sede principale e anche sul sito web. Restando nel solco interpretativo dei principi dell'interazionismo simbolico, questo simbolo – “Etica” – dà l'orientamento ai diversi contesti: lo denomineremo ‘trama’ secondo l'espressione di Blumer (1986). Vale a dire, l'Etica è il simbolo che dà significato e riunisce la maggioranza degli individui di questa organizzazione bancaria. I valori etici della banca mostrano un chiaro orientamento verso la sostenibilità fondata nella cura dei rapporti della banca con i suoi diversi stakeholders. In tabella 7 si descrivono in maniera riassuntiva i valori dichiarati dalla BE.

Tabella 7 - Cultura della Banca Artefatti Valori (Codice etico della BE)

Centralità della persona: ... rispetta e tutela la persona e promuove relazioni interpersonali fondate sulla nonviolenza, come valore fondamentale per lo sviluppo di un modello economico a servizio dell'uomo e rispettoso della natura
Equità: nel senso di una giusta distribuzione della ricchezza e delle risorse, orientata al superamento delle disuguaglianze sociali lesive della dignità umana e all'acquisizione dei mezzi per il perseguimento del proprio piano di vita, nel rispetto dei bisogni personali e riconoscendo il contributo di ognuno alla creazione del valore sociale, relazionale ed economico.
Responsabilità: attenzione costante dell'organizzazione e di tutti coloro che collaborano con essa alle conseguenze non economiche delle azioni economiche, cioè alle ricadute sociali ed ambientali dell'intermediazione finanziaria e dell'attività imprenditoriale.
Trasparenza: come stile che caratterizza le relazioni e la comunicazione tra Banca Etica e i suoi stakeholder, fondato sul riconoscimento del diritto degli stakeholder a conoscere le informazioni rilevanti sulla Banca per consentire a ciascuno di valutarne scelte e comportamenti e decidere così in modo libero e paritario.
Cooperazione: come consapevolezza che il bene comune può essere raggiunto solo tramite l'impegno congiunto di ciascuno, perché "lavorare uniti" consente di raggiungere obiettivi più elevati di quelli conseguibili tramite sforzi individuali separate.
Solidarietà: come capacità di captare le istanze di coloro che si trovano in situazioni di effettivo svantaggio e come impegno a trovare soluzioni di comune interesse, che tornino a vantaggio di chi versa in condizione di maggiore bisogno.
Partecipazione: come riconoscimento del diritto dei soci, dei collaboratori e dei risparmiatori di prendere parte alle decisioni
Sobrietà: come stile di vita teso a soddisfare i bisogni fondamentali di ciascuno, per cui le scelte sono orientate dalla consapevolezza che la ricerca del bene comune, in un progetto di economia sostenibile, richiede un cambiamento imperniato sul contenimento dei consumi di merci e risorse, in particolare delle energie di fonti non rinnovabile, sulla valorizzazione del saper fare, sulla ricerca della qualità rispetto alla quantità e sul adozione di modalità di scambio non esclusivamente monetari e mercantili, incentivati il dono e la reciprocità..
Efficienza ed Efficacia: come uso ottimale delle risorse in modo che il loro impiego dia il massimo beneficio a tutti gli stakeholder nel perseguire gli obiettivi dichiarati con il massimo impegno.

Tra questi valori si possono distinguere almeno tre categorie:

Cura nel rapporto con soci e altri stakeholders, cura delle relazioni con le persone in generale, e cura dell'ambiente.

- **Cura nel rapporto con soci e altri stakeholders:** Il valore rispetto verso i soci in quanto individui e riguardo le loro esigenze personali. Rispetta i loro diritti di partecipare e di avere accesso alle informazioni pertinenti che ne consentano una partecipazione in uguali condizioni. Allo stesso modo, va perseguita anche l'equità in relazione all'acquisizione dei mezzi per sviluppare il progetto di vita dei partecipanti.

Il valore della responsabilità della banca come organizzazione che intende prestare attenzione alle conseguenze non economiche delle azioni economiche intraprese dalla banca stessa e dai portatori d'interesse. Ciò si traduce nel valore della cooperazione come consapevolezza del bene comune, impegno congiunto e lavorare uniti per raggiungere obiettivi più elevati.

La solidarietà come valore nel rapporto con la comunità riguarda la ricerca di soluzioni orientate verso l'interesse comune nelle situazioni in cui alcune persone sono in svantaggio al fine di contribuire a ristabilire le condizioni di vantaggio per coloro che sono in condizioni di bisogno.

Il valore di equità, come viene descritto, presenta una chiara relazione col concetto di equità intragenerazionale nel senso che si riferisce all'equità nell'assegnazione di risorse tra portatori di diversi interessi nel presente (Lozano, 2008).

La sobrietà con tutte le caratteristiche che presenta in termini di come stile di vita è presentata come condizione per raggiungere l'obiettivo del bene comune e dell'economia sostenibile. Essa rappresenta anche condizioni in relazione al consumo, cioè per controllare gli eccessi di consumo di prodotti e risorse, dando importanza alla qualità piuttosto che alla quantità. Promuovere gli scambi di carattere diverso dal monetario in direzione della donazione e della reciprocità, introduce in modo particolare l'aspetto economico nell'intento della cura delle relazioni che rappresenta il fondamento della sostenibilità così come viene costruita nella banca.

I valori di efficienza ed efficacia vengono perseguiti in termini di uso ottimale delle risorse in modo che il loro impiego dia il massimo beneficio a tutti gli stakeholder nel perseguire gli obiettivi dichiarati.

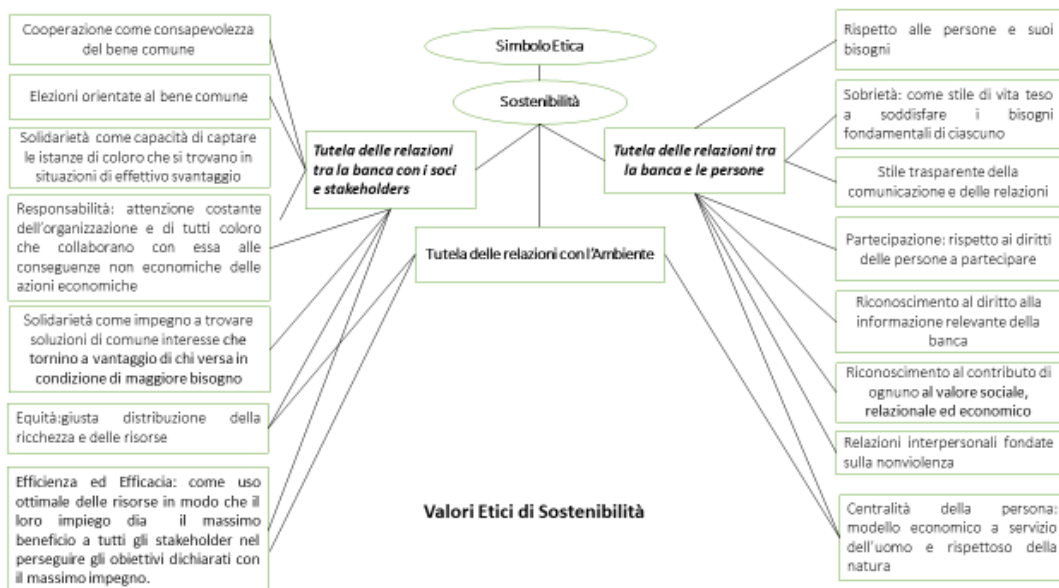
- **Cura nel rapporto con le persone:** I valori definiscono le caratteristiche delle relazioni. Lo stile della comunicazione e delle relazioni si ritiene debba essere trasparente. Le relazioni si basano sul principio della non violenza e sul riconoscimento del contributo di ogni persona al rapporto sociale, alla relazione e al valore economico. L'importanza delle relazioni rivelano che il

senso di sostenibilità nella cultura della banca si basa e configura tanto sulla cura delle relazioni sia a livello individuale, sia collettivo.

- **Cura nel rapporto con l'ambiente:** in questo senso i valori evidenziati rispetto all'ambiente sono: rispetto della natura attraverso lo sviluppo di un modello economico; sobrietà come valore che implica promuovere altre forme di consumo: consumo riponabile dell'energia, far prevalere il criterio di qualità prima di quantità e mettere in pratica altre forme di scambio diverse alle mercantili, incentivando al dono e reciprocità.

La nozione di sostenibilità, presentata in base a questi valori, è definita dai rapporti, sia sociali che con l'ambientale, in questo contesto e l'attività economica è presentata come un aspetto di queste relazioni; il modello economico deve rispondere al principio della cura dei rapporti tra le persone e tra queste e il loro ambiente. Le relazioni sociali sono l'elemento fondamentale del modello di funzionamento di questa banca sociale. Quindi, la maggior parte dei valori si riferiscono ai principi che dovrebbero governare queste relazioni che circondano la banca come società cooperativa.

Figura 1 Categorie Valori Etici di Sostenibilità (Codice etico della BE)



Simbolo Banca

Questo simbolo si riferisce al settore bancario nel senso normativo del termine, cioè le leggi e le norme che governano il sistema bancario italiano. Tale simbolo è rappresentato dal manufatto Statuto della Banca che regola il funzionamento. Questo secondo simbolo è complementare al simbolo etico. Sul sito web della banca si può accedere al suddetto Statuto. Una tabella riassuntiva dei articoli dello statuto si può osservare nel Appendice A .

Il simbolo Banca come normativa e regolamento ha un chiaro orientamento verso il controllo dell'attività (le operazioni) della banca. Dentro il simbolo Banca ai sensi degli artt. 1 e 5 dello statuto, vi sono individuate due categorie: Cura delle relazioni tra organizzazione e soci / risparmiatori e Cura delle relazioni tra società / ambiente e denaro. Rispetto alla cura del rapporto tra la banca e soci/risparmiatori attraverso la norma, l'articolo 1° define il rapporto in termini legalli, la banca è una Società cooperativa per azioni. I valori che guidano il rapporto tra loro sono: i principi della finanza etica, valori come:

- Partecipazione: va favorita la partecipazione alle scelte dell'impresa da parte di soci e risparmiatori.
- Equità: nella distribuzione del profitto ottenuto dallo scambio di denaro.
- Trasparenza: nelle attività operativa.

Questi valori sembrano uno adattamento di concetti associati generalmente alla sostenibilità alle caratteristiche specifiche della banca.

Lo scopo del rapporto ha un ruolo educativo delle banche nel mettere a confronto risparmiatori e beneficiari del credito.

D'altra parte la categoria cura del rapporto tra soci e ambiente e denaro, lo scopo del rapporto è:

- La società cooperativa è orientata ed è sensibile alle conseguenze non economiche delle azioni economiche.

- Gestire le risorse finanziarie di famiglie, donne, uomini, organizzazioni, società di ogni tipo ed enti, orientando i loro risparmi e disponibilità verso la realizzazione del bene comune della collettività.
- Attraverso gli strumenti dell'attività creditizia la Società indirizza la raccolta fondi ad attività socioeconomiche finalizzate all'utile sociale, ambientale e culturale, sostenendo delle fasce più deboli della popolazione e delle aree più svantaggiate.

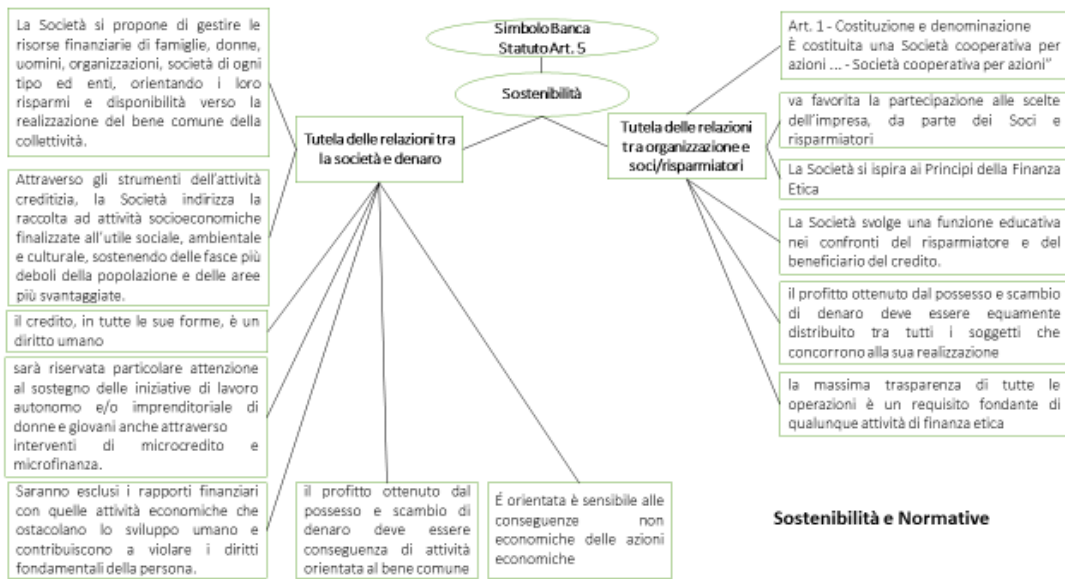
Il rapporto tra la Società e l'ambiente e denaro deve eseguire certe condizioni, come:

- Sarà riservata particolare attenzione al sostegno delle iniziative di lavoro autonomo e/o imprenditoriale di donne e giovani anche attraverso interventi di microcredito e microfinanza.
- Saranno esclusi i rapporti finanziari con quelle attività economiche che ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona.
- Il profitto ottenuto dal possesso e scambio di denaro deve essere conseguenza di attività orientata al bene comune

Le regole definiscono le condizioni in relazione a quanto può essere fatto e ciò che non è consentito fare con i soldi in questa banca, e incluso l'elemento di sensibilità riguardo gli effetti economici delle azioni non sono economiche.

Queste categorie associate ai due principali simboli della banca sono strettamente connesse all'origine come cooperativa e all'accumulo del capitale sociale che ha dato origine alla creazione della banca.

Figura 2 Categoria 4 Normativa di Sostenibilità (Statuto della BE)



Sostenibilità Sociale Interna: Governance Condivisa

La Governance condivisa nella banca è fondata sul principio della partecipazione ed è caratterizzato dall'inclusione di diversi organi di controllo, il Sistema di controllo della BE è composto da:

- L'Assemblea dei soci: è l'organo sovrano della banca che delibera in sede ordinaria e straordinaria, di elaborazione proposte e di partecipazione democratica che sono soci autonomi ed elettivi.
- Consiglio di Amministrazione: è l'organo collegiale a cui è affidata la gestione dell'attività sociale della banca, esercita inoltre attività di direzione e coordinamento delle società componenti il gruppo.
- Collegio Sindacale: ha il compito di vigilare sull'amministrazione della società, affinché essa si svolga nel rispetto dei vincoli legali e statutari, dei regolamenti e delle deliberazioni sociali.
- Comitato Etico: ha una funzione consultiva e propositiva; vigila affinché la Banca si sviluppi nel rispetto dei principi espressi dallo Statuto, dal Codice

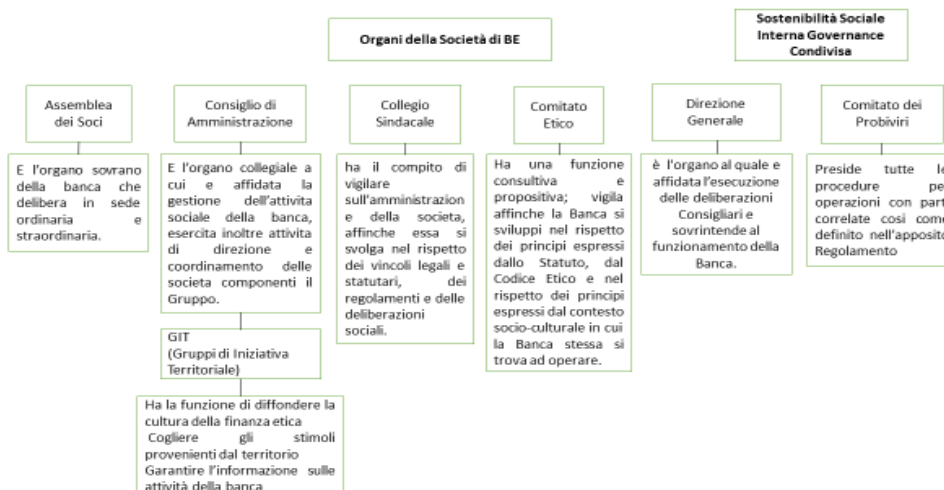
Etico e nel rispetto dei principi espressi dal contesto socio-culturale in cui la Banca stessa si trova ad operare.

- Direzione Generale: è l'organo al quale è affidata l'esecuzione delle deliberazioni Consiglieri e sovrintende al funzionamento della banca.
- Comitato dei Proviviri: preside tutte le procedure per operazioni con parti correlate così come definito nell'apposito Regolamento.

In questo caso la sostenibilità sociale nella BE può essere intesa come la partecipazione dei soci e dei risparmiatori già al livello di gestione nel processo di presa di decisioni importanti; cioè i soci e i risparmiatori formano un organo con rappresentanza formale che ha la possibilità di controllare l'attività della banca. È una partecipazione democratica che si basa sul principio di uguaglianza perché ogni Socio ha diritto ad un singolo voto qualunque sia il numero delle azioni di cui è intestatario (Art. 26 Statuto della Banca).

I principi e le regole della banca sono strettamente associati al suo origine

Figura 3 Governance della BE



Il valore della partecipazione dei soci funziona a due livelli: a livello di gestione, partecipando al processo decisionale attraverso l'Assemblea dei soci. A livello operativo i soci hanno la possibilità di controllare lo sviluppo operativo della banca nel territorio attraverso i GIT (gruppi d'integrazione territoriale). La governance

condivisa è un artefatto che permette l'armonia tra i valori e la pratica della sostenibilità sociale nel suo senso di partecipazione democratica.

Gli altri organi permettono la regolamentazione tra di essi. La Banca è sotto la direzione di diversi organi. Alcuni collaboratori sostengono “I soci sono i veri capi della banca, decidono chi dovrebbe essere qui”.

Origine della Banca

L'origine della banca e la sua storia sono rilevanti per comprendere l'orientamento dei valori che abbiamo visto guidare le pratiche dell'organizzazione e alcune delle considerazioni fatte a livello di regolamenti statutari. Come indicato nella descrizione del caso, la banca nasce dal raggruppamento di diversi gruppi provenienti dal terzo settore. Un responsabile d'area durante un'intervista ricorda:

A: - Uhm, intanto questa banca nasce – come si può dire? – nasce, quando nasce, la banca, l'idea si sviluppa a fine anno 80 quindi era un'epoca anche particolare in Italia nel anno 80: c'è un relativo benessere, ci stava abbastanza benessere (...) nascono o si sviluppano molti movimenti per la pace, movimento ambientalista, movimenti per il terzo mondo chiamiamolo così, nord-sud. Quindi molto impegno sia a livello cattolico, ma anche a livello laico, quindi proprio quest'attenzione a questa forma di solidarietà, di giustizia e così (...) perché si parlava di solidarietà, si parlava di giustizia, si parlava di politica, si parlava di idee, si parlava dei valori, ma nessuno parlava mai di economia, di finanza: no? (...) Anche le Mutue, le MAG (Mutue per l'Autogestione), vogliono promuovere una cultura di risparmio alternativo, etico solidale, però devono fare vedere che queste cose funzionano (...) quelli che hanno lavorato nelle MAG, decidono di lanciare il progetto di BE, o meglio, prima, legano la finanza etica al progetto di commercio equosolidale (...) nel 1994 quelli di Ctm¹⁶-MAG (...) decidiamo di costituire una associazione verso la BE. Nel 1994, questa associazione coinvolge una ventina di realtà del terzo settore italiano, tipo della cooperazione sociale, anche internazionale, del commercio equo, della finanza alternativa, anche dell'associazionismo e queste associazioni iniziano un percorso e

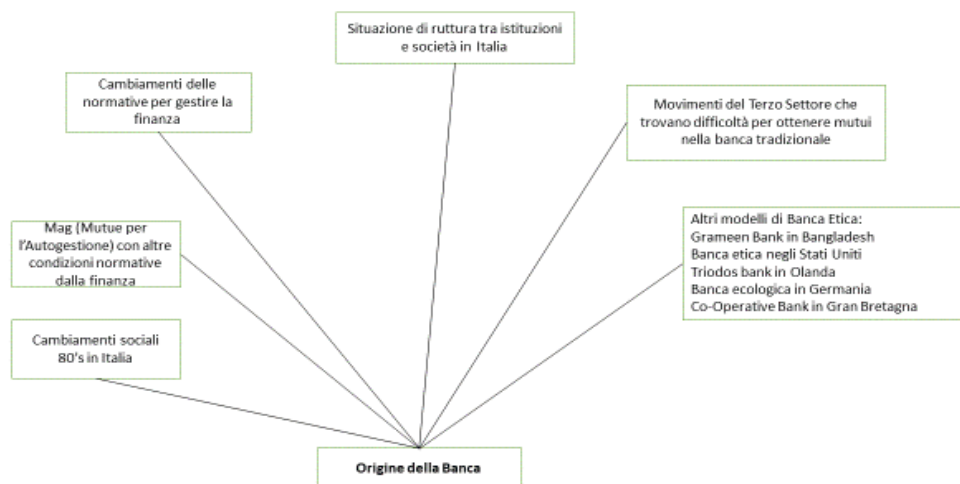
¹⁶Ctm Cooperativa terzo mondo

che in un anno porta a costituire la cooperativa verso la banca etica. E la cooperativa diventa lo strumento per raccogliere capitale sociale (...) per noi l'etica è una dimensione collettiva, comunitaria...

E il primo presidente di Banca Popolare Etica affermava:

“Intendiamo essere una banca pronta a sostenere un modello di economia che metta al centro l'uomo, per uno sviluppo che sia allo stesso tempo compatibile e sostenibile. La Banca Etica, in tal senso, può diventare il motore di un nuovo sistema economico e sociale fondato sul principio di sussidiarietà” (Calvi, 2003, p. 195)

Figura 4 Categoria 7 Origine della BE



I valori etici e la posizione rispetto alla normativa da parte della banca hanno l'impronta dei MAG, che sono organizzazioni cooperative che hanno come principi guida l'autogestione e il pieno, trasparente ed etico controllo del denaro (Calvi, 2003, Thomas, 2004). Un'altra caratteristica importante, legata alle caratteristiche che troviamo all'interno della cultura della banca, è il fatto di associare il successo al forte radicamento territoriale delle MAG (*ib.*). Nel caso della banca il collegamento ha tre dimensioni:

- quella culturale rappresentata dalle attività sviluppate per diffondere i suoi principi: queste attività vengono fatte insieme tra la banca (area socio – culturale) e i soci;

- la dimensione socio-ambientale consiste nella incorporazione della valutazione socio-ambientale ai progetti di richiesta del credito;
- la dimensione economica che è realizzata da parte dei banchieri ambulanti che collegano la banca al territorio dove non ci sono filiali e lavorano frequentemente insieme ai Soci.

I codici estratti dalle informazioni storiche della conformazione bancaria indicano che nel nostro caso studio si sono susseguiti una serie di eventi che hanno avuto inizio circa un decennio prima della costituzione formale della banca. Pertanto, la BE nasce da una sincronia di eventi in cui prevalgono le motivazioni della società civile per realizzare essa stessa attività di sostegno economico con il cosiddetto terzo mondo e allo stesso tempo offrire anche a gruppi del cosiddetto terzo settore, che rappresentano un gruppo intermedio tra il mercato e le istituzioni, settore soggetto a nuove condizioni nei regolamenti e nelle leggi. Vi era anche presente nel contesto sociale una rottura tra le istituzioni e la realtà dei cittadini. E d'altra parte, il terzo settore soffre le difficoltà di ottenere finanziamenti dalle banche tradizionali. All'epoca emergevano anche altri modelli di finanziamento per il settore non bancario, come la Grameen Bank in India di Muhammad Yunnus, la Banca etica negli Stati Uniti, Triodos bank in Olanda, Banca ecologica in Germania e Co-Operative Bank in Gran Bretagna (Calvi, 2003).

La particolarità di questo processo di formazione bancaria è che esso si verifica nella direzione opposta a quella di solito descritta in organizzazioni che incorporano la sostenibilità nelle loro attività e nei loro principi. In questo caso, la banca come organizzazione nasce dalle preoccupazioni dei gruppi orientati ai movimenti ambientalisti, agli ecologisti, ai movimenti per la pace, all'integrazione nella società delle persone portatrici di handicap; è solo successivamente, in base alle condizioni che vengono a crearsi sia nel sociale, che nella legislazione, in relazione alle finanze, che questi gruppi decidono di unire e di incorporare gli aspetti economici nelle loro attività. Di solito si verifica invece il contrario: le organizzazioni si propongono di includere le cosiddette esternalità nel modello economico tradizionale all'interno delle loro pratiche. In questa banca gli interessi e le attività orientate al sociale e

all'ambiente rappresentano la loro ragione d'essere, ritenendo che la migliore strategia è rafforzare le relazioni tra persone e delle persone con l'ambiente. Fin dalle sue origini, riteniamo che la BE rappresenta l'integrazione di due realtà che dalla prospettiva classica dell'economia vengono considerate come opposte.

Il logo de la banca

Il logo della BE sorge nel momento in cui i promotori del progetto decidono che il processo di creazione dell'identità di questa nuova banca abbia inizio. Decisero di cercare il sostegno di un'agenzia pubblicitaria ed arrivano alle porte di Gavino Sanna, il quale, benché considerato un guru di spot pubblicitari in Italia, è una persona che ha mostrato particolare sensibilità sociale (Calvi, 2003). Tra le proposte si sceglie la più semplice: è una B di banca e un'E di etica, caratteri che assomigliano a due W e che si guardano a vicenda. L'agenzia pubblicitaria ha donato il logo alla banca. I due principali simboli sono chiaramente rappresentati nel logo della banca

Figura 5 Logo della BE



Tuttavia, sul logo la ricercatrice non è riuscito a indagare tra i collaboratori circa il significato che aveva per loro. Ha trovato solo una critica da parte di un membro della banca sulla parete del bagno dell'area socio-culturale (un bagno privato che verrà descritto più tardi, che funziona anche come uno spazio di pubblicazione di diversi argomenti associati alla comunità bancaria) dove è stato indicato che il logo sembrava il simbolo di McDonalds messo di lato: un marchio che rappresenta esattamente l'opposto rispetto ai principi della banca.

D'altra parte, anche ci sono presenti le interpretazioni da parte del pubblicitista, il logo bancario sembra rappresentare anche due caratteri opposti, cioè Banca ed Etica come

due opposte dimensioni, un'interpretazione che si presenta frequentemente tra i membri della banca e che in qualche modo è rafforzata dalla strategia competitiva della banca, di cui parlerò più avanti.

Alcuni esempi:

C-[Il dilemma etico per antonomasia è “siamo una banca o siamo etici?”, “siamo una banca etica”]

D- [la banca è nata, cioè già il nome banca etica è un ossimoro]

BC- [La banca (BE) è nata per... in qualche modo... diciamo contrastare, o comunque creare un'alternativa, forse è più corretto rispetto alla banca tradizionale. Adesso vediamo le banche accusate giustamente di truffe, di tutto, quello che sentiamo su giornale, una volta era anche peggio (...) una volta le banche facevano quello che volevano proprio, senza controllo, senza niente e il progetto banca etica era proprio di creare una finanza trasparente.

Altri Artefatti

Di seguito vengono presentati i codici e le categorie associati all'architettura della banca in quanto al livello degli artefatti presenta alcune caratteristiche rilevanti sul piano simbolico che si manifestano sin dal momento dell'entrata negli spazi esterni della sede centrale della BE.

Estetica di Sostenibilità: Architettura della BE

Il palazzo principale dove ha sede la banca a partire dal 2007, ha la forma di una barca in legno ed è catalogato come un edificio intelligente sotto il profilo dei consumi energetici, delle emissioni nocive e dell'impatto sociale. La banca ha scelto la bioarchitettura, quindi il disegno rispetta l'ambiente e il risparmio energetico, secondo un modello di sviluppo umano e socialmente sostenibile. Sono presenti quindici caratteristiche bioecologiche, così come enunciato su un supporto cartaceo pubblicato come informazione per i visitatori.

Il profilo esterno in forma di una barca fa riferimento alla metafora di un viaggio. È stato disegnato da un socio della banca. Scorrere all'interno della struttura tra i suoi quattro blocchi (classificati con le lettere dalla "A" alla "D") certamente dà l'impressione di essere all'interno di una barca. I blocchi comunicano internamente attraverso diversi passaggi a vari livelli.

È importante evidenziare che la sede principale della banca è frutto del ricupero architettonico di un vecchio palazzo abbandonato e in questo modo ha contribuito ad un cambiamento estetico della zona che lo circonda. La collocazione è stata concepita in modo da permettere il libero transito anche a persone estranee alla banca, lasciando la possibilità di un passaggio libero intorno. Alcuni immagini esterne della banca:



Figura 6Foto fornite dell'ufficio Comunicazione della BE

Il design architettonico dell'edificio della banca ha caratteristiche che consentono la tutela dell'ambiente, per cui c'è una categoria Sostenibilità nell'architettura della banca, questa categoria include al meno quattro forme di tutela dell'ambiente attraverso le caratteristiche fisiche della banca:

Controllo del consumo di energia:

- Contenimento consumi energetici: meno di 50 kWh/m² per anno, solo da fonti rinnovabili
- Installazione di pannelli fotovoltaici che coprono il 10% dell'elettricità usata, il restante 90% proviene da energia rinnovabile certificata
- Uso di vetrato ad alta efficienza
- Installazione di tetti verdi accessibili, con funzione di contenimento dei consumi energetici
- Gestione dell'impianto elettrico per il contenimento dei consumi
- Installazione di Centrale di trattamento Aria per il filtraggio dell'aria inquinata, con recupero energetico dell'aria espulsa
- Installazione di tetti ventilati per il risparmio energetico
- Produzione di energia termica con caldaia a biomassa (pellets) e utilizzo di pannelli radianti

Non inquinamento:

- Tre Parcheggi per biciclette

Attenzione ai materiali utilizzati nella costruzione dell'edificio:

- Utilizzo di materiali edili con certificato bioecologica
- Realizzazione di un nuovo edificio in legno di provenienza certificata

Riciclo e riutilizzo di materiali:

- Uso di isolante termico in fibra di legno, da silvicoltura sostenibile, destinabile a riciclaggio e compostaggio
- Disegno è stato fatto come recupero di un palazzo vicino alla stazione di treno della città
- Riciclo acque piovane, usate per irrigazione e servizi igienici
- Vicino alla entrata al parcheggio superiore, si trovano i contenitori per la raccolta differenziata dei rifiuti: vetro, metallo, organico, carta.

Inoltre caratteristiche dell'architettura collegate verso la sostenibilità sociale, cioè le caratteristiche che permettono la relazione con la comunità nello spazio, queste sono: la viabilità pubblica ciclo-pedonale, spazi aperti e verdi per i dipendenti e il pubblico, accanto ai tre ingressi ci sono piccoli giardini. Ci sono degli spazi che permettono alla comunità avvicinarsi alla banca: c'è una grande sala di riunione che si affaccia alla stazione ferroviaria, dove si realizzano incontri della banca, dei GIT (Gruppo di Iniziativa Territoriale) e anche gruppi esterni. L'uso di questa sala deve essere previa pre-notazione. La sala rende omaggio a "Peppino Impastato" noto per le sue denunce contro le attività di Cosa Nostra, vittima di un attentato avvenuto il 9 maggio 1978 (https://it.wikipedia.org/wiki/Peppino_Impastato preso 13 dicembre 2015).

Le caratteristiche dell'architettura della banca possono essere facilmente classificati sotto la categoria cura, in quanto tutte le caratteristiche evidenziano lo scopo principale proprio della cura dell'ambiente. L'architettura media le relazioni tra la banca come organizzazione con l'ambiente, i dipendenti e la comunità. Queste caratteristiche di mediazione nelle relazioni della banca con l'intorno rappresentano bene il suo carattere di sostenibilità sociale e ambientale. Questa sostenibilità si traduce nella cura con la quale si scelgono i materiali utilizzati come il legno, che dà senso di calore allo spazio ambientale e allo stesso tempo genera la sensazione di un avvicinamento alla natura.

Allo stesso tempo queste caratteristiche fisiche evidenziano l'intenzione di cura delle relazioni tra la banca e quelli che Latour (2007) chiama gli “elementi non umani” ad esempio: le piante, l’acqua.

La massimizzazione dell'uso delle risorse rappresenta anche la dimensione economica dell’obiettivo di sostenibilità della banca, in quanto pratica l’idea del risparmio energetico. Per concludere possiamo dire che c'è una stretta relazione tra gli obiettivi economici della banca e la sua visione delle relazioni socio-ambientali come organizzazione.

Per quanto riguarda alle filiali, questi non presentano le stesse caratteristiche fisiche nell'esterno, poiché si tratta generalmente di locali affittati. Delle filiali visitate almeno tre si trovano in aree dove ci sono le banche tradizionali nelle rispettive località.



Figura 7 Categoria 8 **Sostenibilità nell’Architettura della BE**

Sostenibilità nello spazio interno di BE

Lo spazio interno della banca presenta anche caratteristiche associate alla sostenibilità in diverse forme. Le caratteristiche più evidenziate sono quelle fisiche, in questo senso troviamo che lo spazio trasmette la presenza costante della natura. La

luce solare entra attraverso le grandi finestre, che in estate permette di lavorare praticamente tutta la giornata con luce naturale. Le piante sono presente in uffici e gli stessi impiegati si occupano della cura. Il legno predomina come materiale dei mobili. L'insieme di queste caratteristiche concedono un senso ecologico negli aspetti fisici, e danno anche sensazione di calore agli spazi lavorativi, così come certa bellezza. La banca con queste caratteristiche si allontana dall'idea tradizionale di banca.

Altro tratto di sostenibilità lo troviamo nella costante presenza di contenitori per la pratica della raccolta differenziata dei rifiuti che è una pratica collegata evidentemente al riciclo. L'organico si raccoglie principalmente nella sala pausa-pranzo, ci sono altri uffici che lo fanno per propria iniziativa. La plastica si raccoglie in tutti i bagni delle aree. Metallo e vetro nella sala pausa-pranzo. La carta viene raccolta e anche riutilizzata nel lavoro, ad eccezione degli uffici di Presidenza, Segreteria e Compliance ed Antiriciclaggio in cui utilizzano distruzione di carta dovuto alla confidenzialità dei documenti.

D'altra parte ci sono anche delle caratteristiche più collegate alla sostenibilità nella sua dimensione sociale. Ciò mi riferisco alle caratteristiche che sono orientate alla cura del rapporto tra le persone, in questo senso troviamo: caratteristiche che trasmettono la nozione di inclusione. Ciò le aree sono state disegnate per permettere il libero accesso di persone con ridotta capacità di movimento, così come ci sono tre ascensore che permettono l'accesso ai diversi piani della banca alle persone con ridotta capacità di movimento. I bagni misti e attrezzati per persone con disabilità fisica.

Inoltre ci sono condizioni di massima attenzione riguardo agli aspetti sicurezza e controllo, come: un punto di ritrovo in caso di emergenza di fronte alla banca, l'infermeria, le camere di video sorveglianza, sono segnalate le uscite di emergenza: segnali di salvataggio, divieto, per attrezzature antincendio e avvertimento. Sono identificati i nomi di componenti delle squadre di emergenza, ci sono estintori e si fa attenzione alla sua manutenzione. Le procedure di emergenza includono anche i

visitatori, quindi a recezione si trova in cartaceo una scheda informativa dove sono presentati: procedure di emergenza (incendio, infortunio, eventi disastrosi naturali).

In alcune aree ci sono collaboratori con problemi posturali e ognuno ha sedia di disegno per questi problemi, e le sedie sono state acquisite dalla banca. La banca è dotata di un sistema dei controlli interni conforme alle indicazioni della normativa di vigilanza. Queste caratteristiche mostrano la cura del rapporto tra la banca e suoi impiegati in quanto riguarda alla sicurezza fisica nel contesto lavorativo.

D'altra parte, ci sono delle caratteristiche della banca che sono collegate alla sostenibilità intesa come comunità. Ogni posto di lavoro è decorato d'accordo al suo occupante, vuol dire che ogni collaboratore porta i suoi oggetti personali come: foto diverse (della famiglia, con i colleghi della banca in qualche attività, qualche vacanza). Nel caso dei bagni di aree soprattutto le donne portano i suoi articoli personali in bagno, ci sono mobili per quello. Nei bagni delle aree in alcuni casi, ci sono presenti utensili da cucina e kit di pronto soccorso. Nelle filiali non in tutti i casi i bagni sono misti, e perfino in alcuni casi le donne dell'ufficio hanno una chiave per l'accesso.

Il bagno che si trova nell'area socioculturale è anche un punto di riferimento per tutti all'interno della banca. Infatti all'interno di esso è possibile rimanere informati su tutto ciò che accade in tempo reale in banca, in quel bagno sono pubblicate informazioni, critiche, scherzi, le idee nuove vengono promosse, ed è pure presente una piccola biblioteca.

La cucina è attrezzata con forno microonde per scaldare, un frigo, un lavandino con sopra un ripiano per piatti, posate e bicchieri, c'è anche il detersivo per lavare i piatti. C'è uno scaffale dove i dipendenti possono riporre il loro cibo portato da casa come pane, olio, aceto balsamico.

Nella sala pausa – pranzo: c'è un tavolo per mangiare è rettangolare e ha una superficie di circa 20 posti, anche ci sono due piccole tavole circolari sulle quali si può trovare, il giornale (il manifesto) e riviste.

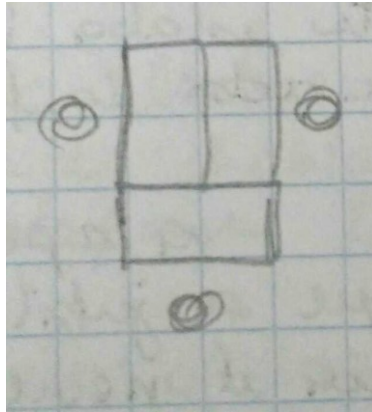
Nella stessa area di pausa – pranzo si trova in fondo la biblioteca che sembra un po' "abbandonata", c'è un tavolo, alcune sedie e un divano. In questo divano, chi bisogna può dormire un po' dopo pranzo. La biblioteca rimane un po' al buio, non è molto pulita e ha un odore umido. In questa biblioteca dicono che si trovano tesi che hanno fatto studenti, ma non si trovano facilmente (non sono stata riuscita a trovarle). Nella biblioteca tutte le settimane è messa una merce di frutta e verdure che comprano a una cooperativa. Lo spazio della pausa- pranzo funziona come una casa: i collaboratori cucinano, mangiano e possono anche riposare.

Come si vede ci sono aree per socializzare la sala da pranzo con la sua cucina attrezzata, la biblioteca e anche le due terrazze servono per le pause dal lavoro, come spazio per fumare e anche per cercare un po' di privacy quando, per esempio, si parla al telefono cellulare o di cose che non si vuole vengano sentite, giacché negli spazi aperti all'interno non c'è possibilità di privacy.

Per quanto riguarda alle filiali in tutte c'è un area per mangiare, un forno microonde per riscaldare, mobili e frigo per mettere cibo. Alcune delle filiali hanno anche un piccolo spazio condizionato per l'uso dei figli dei clienti, in modo che siano intrattenuti mentre sono in attesa.

La sostenibilità della banca rispetto alle caratteristiche fisiche presenta anche una dimensione economica nello spazio fisico allo interno. Ci sono delle caratteristiche associate alla trasparenza degli spazi, cioè le aree di lavoro sono aperte e gli spazi sono separati tra loro da degli scaffali che hanno un'altezza media, quindi lo spazio è condiviso, se possono guardare e sentire tra di loro. Le aree di lavoro sono generalmente aperte ed attrezzate per il lavoro in maniera condivisa. I luoghi di lavoro sono vere e proprie postazioni, cioè non scrivanie ma tavoli in legno e metallo che hanno buchi per i cavi dei pc e sono collegati alle prese di energia. L'arredamento della banca è semplice in linea con il suo valore sobrietà. È uguale nel caso delle filiali, la differenza si trova nelle casse dove le postazioni hanno una separazione più alta per rispetto della privacy dei clienti.

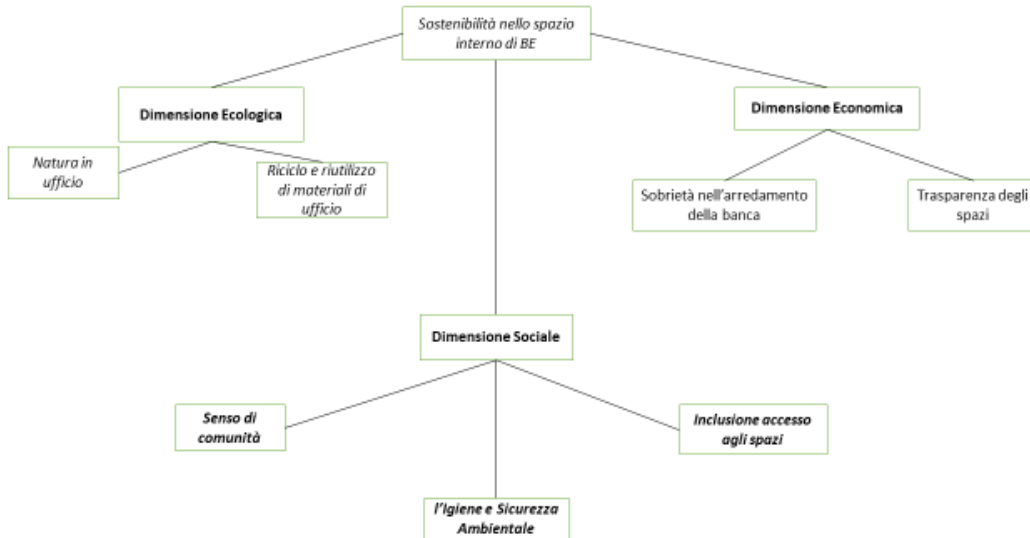
Figura 8 Esempio della disposizione di tre tavole di lavoro in un ufficio, disegno ad hoc nel registro di osservazione



Ciò che separa gli uffici dagli spazi comuni (come i corridoi e le scale) è costituito da vetrate che presentano vetrofanie rappresentanti disegni nei colori della banca: il blu, il giallo ed il grigio. Queste caratteristiche sono associate al simbolo banca segnalato prima, questa trasparenza degli spazi è più collegata al controllo del comportamento degli impiegati nelle sue attività di lavoro, forma parte della dimensione economica per quanto sono caratteristiche che permettono il controllo delle attività svolte verso il denaro dei soci e risparmiatori.

Dentro la stessa dimensione economica della sostenibilità negli spazi della banca sono localizzate quelle caratteristiche collegate al valore sobrietà, in questo caso si fa riferimento alle caratteristiche dei luoghi di lavoro come vere e proprie postazioni, cioè non scrivanie ma tavoli in legno e metallo che hanno buchi per i cavi dei pc e sono collegati alle prese di energia, ogni postazione possiede anche un cassetto dotato di rotelle, che si può chiudere a chiave. I mobili sono uguali nelle diverse aree, senza differenze tra i livelli gerarchici.

Figura 9 Categorie associate alla Sostenibilità allo Interno della banca



Aspetti in disarmonia con la Sostenibilità negli spazi chiusi allo sguardo

La caratteristica di trasparenza nello spazio di lavoro della banca, con le aree di lavoro condiviso e gli spazi comuni separati con vetrate, fanno degli spazi interni un grande scenario nei termini di Goffman (1997), nella sua spiegazione microsociologica delle interazioni sociali in termini drammaturgici; dalla sua prospettiva i mobili, la decorazione, le attrezzature e altri elementi rappresentano lo sfondo scenico dello spazio dove hanno luogo le interazioni; rappresentano lo scenario e gli oggetti di scena per il flusso di azione umana che si sviluppa davanti, dentro o sullo scenario. Inoltre, afferma che nelle organizzazioni che esprimono standard ideali, in alcuni momenti, le persone si trovano nella necessità di astenersi dal fare azioni che non sono compatibili con i così detti standard ideali o finiscono per nascondersi. Lo spazio dove accadono questi comportamenti non compatibili con gli standard ideali, Goffman lo denomina backstage o retroscena: è lo spazio dove i soggetti possono togliersi o preparare la maschera indossata sulla ribalta. Nello specifico caso della banca queste backstage si trova negli spazi meno sensibili allo sguardo degli altri, per esempio:

- Le sale riunioni, sono degli spazi dotate di privacy nella banca, formalmente e frequentemente sono usate per fare le riunioni dei progetti. Queste sale possono essere riservate attraverso un sistema cui tutti hanno accesso attraverso il pc. Alcuni momenti, quando sono libere dalle riunioni, le persone possono realizzare qualche chiamata personale trasformando l'ambiente da un luogo di ribalta in un luogo di retroscena. Quelle che si trovano nel blocco principale della sede sono chiuse da porte in legno e hanno le finestre in fondo, quindi risultano più scure e più isolate rispetto alle altre aree della banca. Le altre, ubicate nella struttura più nuova, sono spazi trasparenti in quanto hanno pareti di vetro. Ma in generale sono spazi separati per cui alcune persone li utilizzano per parlare in privato, e a volte si sente litigare, alzare troppo la voce.

D'altra parte, nel caso delle riunioni di progetto si presentano anche delle dinamiche che non sono in linea con i valori del dialogo e della partecipazione di tutti e infatti ingenerano sgradevolezza. Così riportavo nel mio diario:

“c'era una riunione nella sala dell'area in osservazione; la porta era chiusa, ma si poteva sentire che stavano parlando a voce alta: sembrava che litigassero; poi quando la riunione è finita i partecipanti sono usciti uno a uno da quella sala, e camminavano velocemente dritti senza neanche guardare ai lati”.

Caratteristiche non armoniche con il senso di sostenibilità nello spazio lavorativo

Nella banca si possono trovare frequentemente degli uffici dove i posti e le aree di lavoro sono in disordine: cartelle accumulate; scatole ai lati dell'area di ingresso all'ufficio; cartelle poste sopra l'aria condizionata per evitare il freddo; bottigliette di plastica vuote messe in qualche posto. Comunemente le persone mettono in ordine il proprio posto di lavoro quando vanno via per le ferie. Queste pratiche vanno in un senso opposto a quello che sarebbe richiesto da sicurezza e riservatezza delle informazioni.

Alcune caratteristiche che possono essere considerate con un senso opposto a quello della sostenibilità nell'ambito sociale, le troviamo nelle immagini di pubblicità fissate alle pareti della sede e delle filiali; sono immagini in cui si presentano solitamente persone bianche, presumibilmente italiane, come clienti; mentre le immagini delle campagne di appoggio e solidarietà ai gruppi in situazione di svantaggio, presentano persone di origine africana o latinoamericana. Ciò tende a rinforzare lo stereotipo di chi può essere cliente e di chi rappresenta la povertà e ha bisogno. Questo tratto è stato a me più evidente in quanto, essendo latinoamericana, a volte mi sono sentita fuori di ordine, non entrando esattamente all'interno di tale schema. Questo fatto mi sembra possa in qualche modo essere collegato all'apertura mostrata dal lasciarmi entrare nella banca ed entrare in contatto con impiegati a livello più basso, ma nel non trovare la stessa apertura e possibilità di entrare nell'area manageriale della banca stessa. Senza dimenticare che sono donna e l'ambiente dirigenziale della banca è principalmente maschile.

Tornando alle dinamiche generate dagli artefatti e in particolare all'organizzazione dei posti di lavoro, le persone si trovano in difficoltà nella concentrazione per il fatto che i posti sono troppo vicini. Le aree aperte permettono un alto flusso di persone in giro e si possono sentire i telefoni quando squillano. In molti casi gli impiegati assumono una posizione rigida con il loro corpo, con lo sguardo fisso sullo schermo del pc, per indicare che sono impegnati in quel momento. È frequente anche vedere che i lavoratori maschi fanno il gesto di appoggiare il mento sulla mano per esprimere il senso di massima concentrazione; le donne, invece, tendono ad appoggiare la mano in modo che le dita rimangano sulla bocca. Questa vicinanza dei posti fa anche sì che gli impiegati, in alcuni occasioni, utilizzino la funzione della tastiera per cambiare velocemente le immagini dello schermo in modo che gli altri non possano vedere su cosa stiano lavorando.

Nella sala pausa- pranzo si possono osservare diverse dinamiche che danno fastidio agli altri giacché vanno contro i valori della banca. I collaboratori in alcuni casi non seguono le regole di separazione dei rifiuti: questo fa arrabbiare quelli che rispettano i principi di riciclo. Altri colleghi non lavano i piatti, lasciando i residui nel lavandino, bloccandolo. Altro comportamento che rompe con le pratiche associate ai

valori della banca è lasciare cibo in frigo, fatto che causa cattivi odori e rappresenta anche uno spreco.

Nei parcheggi sotterranei i dipendenti si lamentano che alcuni colleghi non parcheggiano ordinatamente, il che provoca una ostruzione del libero passo; quindi si deve chiamare chi ha causato l'ostruzione e questo genera una perdita di tempo tanto per chi aspetta di uscire come e a chi deve fare lo spostamento, giacché si assenta dal posto di lavoro per alcuni momenti; d'altra parte tutto ciò può diventare un problema quando si deve uscire per qualche emergenza.

Missione della Banca

Nella missione della banca si possono vedere tre categorie associate alla sostenibilità con un forte senso di comunità come base. Mette in evidenza la cultura come mezzo di promozione di un nuovo modello di economia. Risalta anche la rilevanza delle relazioni fondate sui principi di solidarietà, trasparenza e partecipazione, così come la funzione di supporto da parte della banca alle persone che ricevono credito per rafforzare il senso di responsabilità economica, sociale ed ambientale dei progetti.

Le attività della banca devono essere fatte con lo scopo di rispettare le persone, l'ambiente e la cultura del territorio. Inoltre, valutare l'impatto delle sue attività nella dimensione socio-ambientale, per contribuire alla qualità della vita delle persone.

L'approccio economico della banca è simile al concetto di economia di Weber (2002) Il senso di sostenibilità basato sulla cura delle relazioni, include la cura della relazione con il denaro; ciò significa gestire le sue attività con i principi di: precisione, efficienza, affidamento, impiego sobrio delle risorse, ripartizione dell'utile in modo coerente con la missione ed i valori della Banca. In più, ciò significa consentire l'accesso al credito ai soggetti dell'economia sociale non-profit e for-profit, ossia. valutare imprese, persone e progetti principalmente per la loro capacità di produrre "valore sociale".

Figura 10 Missione della Banca



Tabella 8. Categorie associate alla Missione della BE

<p>Sostenibilità come senso di comunità</p> <p>- Dalla definizione della banca come luogo di incontro e strumento di promozione culturale e di una economia diversa da quella tradizionale.</p>
<p>Sostenibilità come cura delle relazioni con le persone e l'ambiente</p> <p>- I principi stabiliti come guida delle relazioni sono: solidarietà, trasparenza e partecipazione. Bisogna anche sottolineare che la funzione che svolge di supporto che svolge la banca a chi riceve un credito, con la intenzione che la persona a sua volta diventi responsabile delle dimensioni economiche, sociali ed ambientali del suo progetto.</p> <p>- In più l'attività della banca ha come missione il rispetto alle persone, l'ambiente e alle specificazioni culturali territoriali, così come valutare l'impatto socio-ambientale delle proprie attività e contribuire alla qualità di vita delle persone.</p>
<p>Sostenibilità come cura della relazione con il denaro</p> <p>- Si riferisce alla cura nelle operazioni che si fanno col denaro dei soci e risparmiatori, di come gestirlo in maniera tutelata dai principi di: precisione, efficienza, affidamento, impiego sobrio delle risorse, ripartizione dell'utile in modo coerente con la missione ed i valori della Banca. Anche consentire l'accesso al credito ai soggetti dell'economia sociale non-profit e for-profit. Valutare imprese, persone e progetti principalmente per la loro capacità di produrre "valore sociale".</p>

Modello Economico della BE: Finanza del Bene Comune

Per quanto riguarda il modello Economico del Bene Comune della BE troviamo tre aspetti:

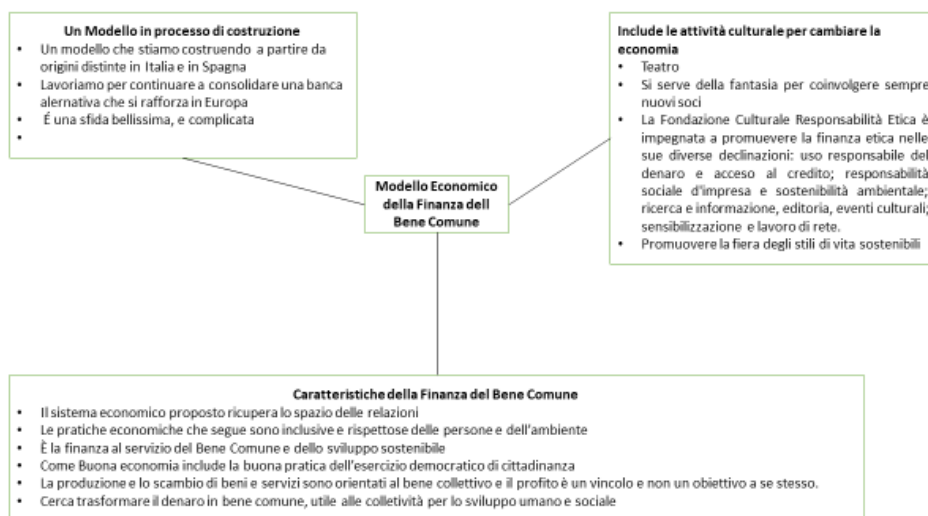
Il modello della Finanza Etica non è un artefatto già finito, è un processo di sviluppo, rappresenta un modello alternativo nel quale il processo di costruzione crea nella

banca un sentimento di appartenenza alla comunità. Il processo di costruzione del modello è associato alla bellezza come creazione.

Caratteristiche del Modello di finanza del “Bene comune” è basato sul capitale sociale: le pratiche sono orientate al collettivo e includono lo sviluppo sostenibile come uno degli obiettivi. La cultura rappresenta un mezzo per cambiare la prospettiva delle comunità verso la sostenibilità.

Il modello del “bene comune” propone delle interazioni tra le tre dimensioni, dove l’aspetto più importante è quello delle relazioni, per cui nel caso delle operazioni economiche devono essere rispettose delle persone e dell’ambiente. Evidenzia l’importanza della democrazia nella pratica e il profit non eclissa le persone né l’ambiente.

Figura 11 Modello Economico Finanza del Bene Comune



Modello di gestione e controllo

Il modello di gestione della banca presenta due aspetti fondamentali: uno è rappresentato dai valori etici che sono la base generale per ciascuna delle attività della banca e d'altro ci sono le caratteristiche associate al adempimento delle leggi. Per ciò che il modello evidenzia come principi fondamentali del modello di gestione e controllo della banca sono:

(fonte <https://www.bancaetica.it/search/node/MOdello%20di%20gesione>):

- Trasparenza dei comportamenti riferibili alle aree sensibili, sia all'interno di Banca che nei rapporti con controparti esterne;
- Correttezza da parte di tutti i destinatari, garantita dal rispetto delle disposizioni di legge, di regolamento e delle procedure organizzative interne
- Tracciabilità permanente delle operazioni relative alle aree sensibili, finalizzata a garantire la verificabilità della coerenza e congruenza delle stesse
- Suddivisione delle responsabilità e dei compiti, relativi ad un medesimo processo aziendale, tra -differenti unità organizzative e/o individui, garantendo al contempo l'integrazione reciproca e le attività di controllo necessarie al fine di mantenere coerenza nella gestione dei processi aziendali.
- È presente anche un Organismo di vigilanza: Per la vigilanza sul funzionamento e l'osservanza del Modello di Banca, al fine di prevenire la commissione dei reati e affidata ad un Organismo collegiale. È costituito da un componente nominato dal Consiglio di Amministrazione avente idonei requisiti di indipendenza; un componente del Collegio Sindacale; · il responsabile della funzione Internal Audit; il responsabile della funzione di Compliance; un componente del Comitato Etico.
- Il Sistema disciplinare e le sanzioni amministrative: Il Modello costituisce un complesso di norme alle quali tutto il personale della Banca deve uniformarsi, anche ai sensi di quanto previsto dal CCNL in materia di norme comportamentali e di sanzioni disciplinari.

Figura 12 Modello di gestione e controllo della BE

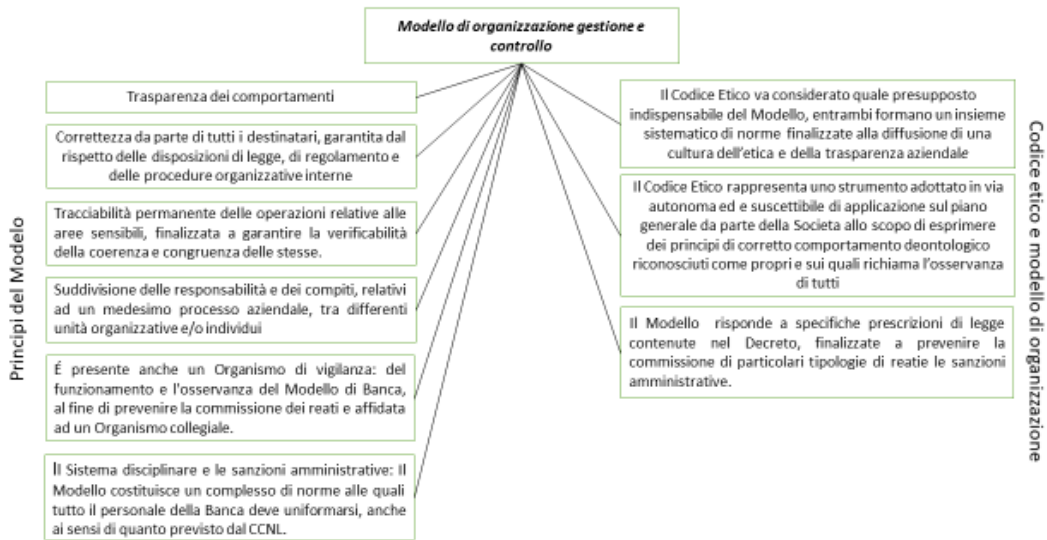


Tabella 9 Codice etico e modello di organizzazione

Codice etico e modello di organizzazione
<p>Il Codice Etico va considerato quale presupposto indispensabile del Modello, entrambi formano un insieme sistematico di norme finalizzate alla diffusione di una cultura dell'etica e della trasparenza aziendale, in quanto le norme di comportamento dettate nell'uno e le regole poste alla base del rispetto della legge stabilite nell'altro si integrano e si amalgamano formando un tutt'uno inscindibile.</p> <p>Il Codice Etico rappresenta uno strumento adottato in via autonoma ed è suscettibile di applicazione sul piano generale da parte della Società allo scopo di esprimere dei principi di corretto comportamento deontologico riconosciuti come propri e sui quali richiama l'osservanza di tutti.</p> <p>Il Modello risponde, invece, a specifiche prescrizioni di legge contenute nel Decreto, finalizzate a prevenire la commissione di particolari tipologie di reati le sanzioni amministrative.</p>

Il modello stabilisce l'adempimento delle leggi e normative della Banca, e il codice etico che riguarda i principi deontologici che guidano il comportamento delle persone è stato definito dalla società cooperativa. Il modello unisce i due simboli che guidano e definiscono la natura della banca come abbiamo già detto: il simbolo "banca" rappresenta il senso normativo e il simbolo "etica" rappresenta i valori di sostenibilità basati sulle relazioni come comunità.

Gestione delle Responsabilità in BE

Gli aspetti principali di tensione riportati dai partecipanti nelle interviste sono stati classificati in accordo agli elementi evidenziati nell'opera di Strati (2006) sull'analisi organizzativo. L'adeguatezza è un punto chiave per la gestione delle responsabilità. Si riferisce al principio per cui l'attività direttiva si prende cura del fatto che l'organizzazione – tanto delle persone, che delle cose – sia adeguata all'esigenza degli obiettivi e delle risorse organizzative. Per l'adeguatezza è importante il principio di coordinamento, ovvero l'unificare ed il correlare tutte le attività.

Per quanto riguarda il coordinamento nella banca ci sono alcune caratteristiche che sembrano bloccare la manifestazione:

- La struttura dell'organigramma non è presa in maniera rigorosa, nel senso che effettivamente seguono la linea di autorità per prendere le decisioni, ma la mancanza di organizzazione fa che le attività vengano messe in pratica senza seguire una procedura pianificata e coordinata. Eccone un esempio: Un responsabile racconta in intervista di una situazione di tensione, lui descrive un periodo nel quale arrivano richieste inattese: "magari stavi facendo una cosa e poi dovevi farne un'altra... allora vai a parlare dicendo: «Ragazzi! (L'area da dove arrivava la richiesta) Avvisatemi una settimana prima...» E poi mi sono sentito anche accusare che non stavo facendo il mio lavoro! Ad un certo punto ho detto: «non ce la faccio più a gestire così: ditemi... non trovo niente (nessuna risposta)». Allora, dopo tante volte... vai a reclamare un po' più in alto... mi sono trovato per un sacco di tempo in questa roba qua... No, niente, nessuna risposta. In questo caso è un responsabile area che si ha trovato per un certo periodo di tempo con le richieste che arrivavano in ritardo è per lo più l'attività ha coinvolto altre persone, e anche ha preso l'iniziativa di chiedere supporto due livelli sopra la soluzione non è arrivata.

- I responsabili sono autonomi per cui frequentemente decidono in maniera individuale se lavorano in coordinamento con gli altri oppure no.

- I progetti non sono gestiti in coordinazione, un dipendente può lavorare in diversi progetti allo stesso tempo ed è probabilmente lui/lei chi decide come gestire

su proprio tempo, giacché i responsabili non fanno monitoraggio. Nei casi di progetti i dipendenti delle volte hanno più informazione dei progetti che i suoi responsabili. Il fatto di non avere coordinamento fa che i progetti si fermino con il arrivo di un'altro.

- Non c'è un sistema di valutazione per cui alcuni lavoratori si lamentano di non sapere se fanno il lavoro bene oppure no.

Rispetto alla direzione ci sono delle tensioni associate ai due simboli della banca, dovuto al fatto che il simbolo "etica" viene interpretato come flessibilità e lo stile informale, attenzione agli aspetti personali, lasciare alle persone lavorare in "autonomia"; mentre per il simbolo "banca" viene interpretato come lavoro forte, impegnativo e sotto controllo. Vediamo i punti di tensione:

- Quando si presentano delle difficoltà, queste non sono necessariamente canalizzate attraverso dei responsabili; spesso i dipendenti cercano di risolvere le situazioni individualmente. Ecco un esempio: Alberto- "ci sono state delle notevole criticità per portare avanti l'attivazione del servizio X, e per anni. Non sto parlando di giorni, mesi, per anni (per dire questo alza la voce) facevo presente che c'era qualcosa che non andava, e... non era minimamente preso in considerazione e anzi scaricavano su di me le difficoltà e le inefficienze del gestore, fin che appunto sempre (Nome di collega) due anni fa, ha preso... in considerazione quello che dicevo, ha preso in mano la filiera della gestione del processo, ed è venuto fuori nero su bianco che la criticità, non era interna ma esterna"

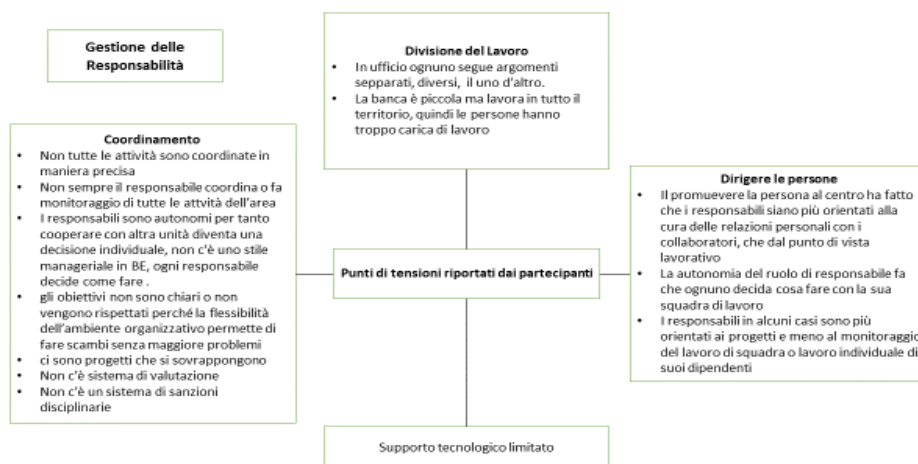
- I collaboratori lavorano frequentemente da soli. Un esempio tratto da un'intervista: Marco: - all'interno della banca vengono molto lasciate, caricate sulle persone... la banca come dicevo prima, punta molto su quello che possono portare le singole persone, a volte caricandole troppo e non tanto di responsabilità, ma di un peso delle iniziative che le danno e magari non ci si accorge (la banca) che spesso e volentieri, quello che ti porta avanti inizialmente sono le motivazioni forti eccetera; poi quando questo pesa, è molto forte, ci sono alcune persone che riescono brillantemente a superarlo, altri invece che realmente hanno un bisogno di essere seguite maggiormente...

Margherita: ...BE funziona in modo molto impreditoriale, nel senso che le persone sono impreditori proprio del proprio lavoro, cioè, scusa, più che imprenditore, che è un termine... sbagliato, scusa sono molto responsabilizzate, nel senso che in capo alla persona singola c'è tanto, rispetto a, magari, a un'altra azienda in cui grandi progetti sono in capo a uffici, più che alle persone...

Un responsabile così racconta in un'intervista: “dobbiamo cercare di mettere insieme il fatto di essere banca, far funzionare questa cosa qui [con le mani disegna lo spazio dell'ufficio che ci circonda] come una banca e metterla insieme con la specificità di questa banca. Però la prima cosa è: lavorare fortemente! Dobbiamo essere più banca! Noi abbiamo i soldi dei clienti, dei soci, questa è una grossa responsabilità e dobbiamo farlo bene: non è che siamo buoni”.

Per quanto riguarda la divisione del lavoro è abbastanza comune trovare uffici che hanno mansioni troppo diverse, per cui ogni collaboratore fa il suo e anche per questo è difficile fare lavoro di squadra. Anche se le aree di lavoro sono spazi aperti, quello che si può vedere è un luogo con persone che lavorano una a fianco all'altra, ma sono poche le aree che mostrano persone che lavorano insieme. La cooperazione tra colleghi è fondata più sulle relazioni personali, che intrinsecamente sul lavoro.

Figura 13 Punti di Tensioni Riportati dai partecipanti



Strategia Competitiva della BE

La banca utilizza come strategia competitiva i suoi valori etici, quindi mette in evidenza il suo orientamento verso la cura delle relazioni con l'ambiente e la comunità. Una delle forme attraverso le quali evidenzia la propria unicità è attraverso il confronto delle proprie caratteristiche con quelle delle banche tradizionali. Vediamo quindi di seguito, tramite il materiale cartaceo della banca, gli elementi che la banca mette a confronto. Le differenze evidenziate da BE possono essere riassunte in queste due categorie: differenza rispetto alla sostenibilità attraverso l'attività bancaria e differenza rispetto all'inclusione di criteri di sostenibilità nella gestione della banca. Le differenze puntano al tipo di sostenibilità che si mette in pratica; nella banca tradizionale si spiega come una sostenibilità che si adatta a quello che Baumgartner (2013) descrive come una posizione difensiva perché è limitata a rispondere alle richieste del contesto; invece, la responsabilità sociale è intesa come l'eliminazione degli effetti negativi dell'impresa (Carpenter & White, 2004, cit. in *ib.*). Nel testo si può osservare il riferimento alla filantropia intesa in senso critico, dove l'impresa cerca di coprire con il denaro le carenze dei loro modelli di gestione rispetto alla cura dell'ambiente e delle comunità di suoi intorni. Questo senso di responsabilità sociale è in relazione con la seconda categoria di differenziazione, dove la BE evidenzia che nelle banche tradizionali non viene inclusa la trasparenza e la partecipazione, che rappresentano aspetti associati alla sostenibilità sociale nella gestione delle organizzazioni (Baumgartner & Ebner, 2010). La seconda differenza quindi sta nel fatto che il senso di responsabilità sociale nella banca tradizionale non implica necessariamente un cambiamento delle attività che l'organizzazione svolge. La BE invece espone una visione della sostenibilità che corrisponde a un'integrazione degli aspetti legati alla sostenibilità all'interno della routine e delle strategie commerciali in corso (Baumgartner & Ebner, 2010; Gao, J. & Bansal, P., 2013; Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss, 2017). I principi di sostenibilità sono trasversali.

Tabella 10. Elementi di confronto tra BE e le banche tradizionali

<i>Banca Tradizionale</i>	<i>BE</i>
Differenze rispetto alla sostenibilità attraverso l'attività bancaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente infatti le aziende tendono al massimo profitto senza badare alle conseguenze negative sul piano sociale, su rispetto dei diritti dei lavoratori, sull'ambiente, e poi prova a sanare i danni tramite la filantropia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La finanza etica sostiene attività da subito orientate a creare valore economico in modo socialmente e ambientalmente sostenibile. • sistema economico orientandolo verso il bene comune
Differenze rispetto alla inclusione di criteri di sostenibilità nella gestione della banca	
<ul style="list-style-type: none"> • I nuovi istituti che funzionano dentro delle banche tradizionali mancano di importanti requisiti per entrare a pieno titolo nel mondo della finanza etica, quali, ad esempio, la partecipazione e il controllo della base sociale e la trasparenza negli investimenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Il sistema di governance di BE è caratterizzato da alcuni organi di controllo, di elaborazione proposte e di partecipazione democratica che sono autonomi ed elettivi

Sostenibilità Sociale verso l'Esterno vs Senso di Comunità verso l'Interno

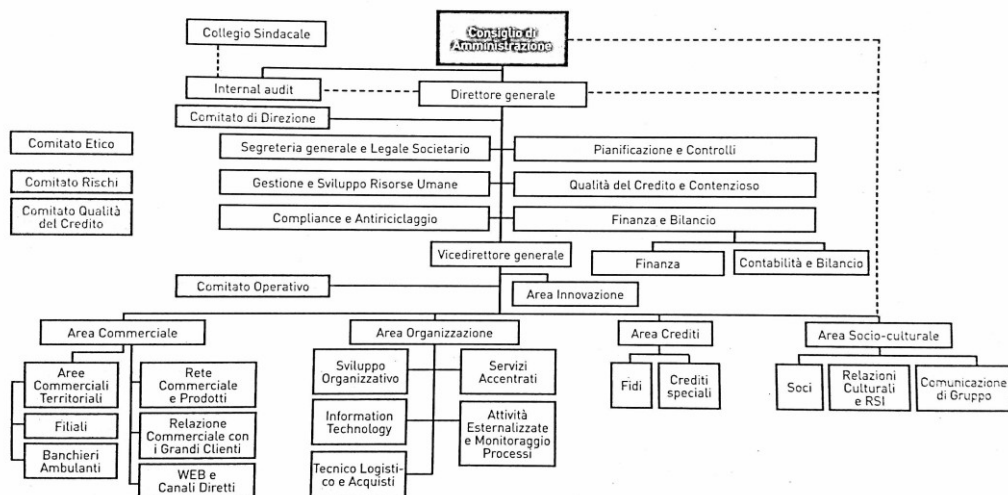
Le categorie associate all'Organizzare la Gestione delle Persone mettono in evidenza un senso chiaro di sostenibilità sociale organizzativa verso la faccia esterna della banca; in questo senso facciamo riferimento a caratteristiche di sostenibilità sociale come: la partecipazione, il collegamento col territorio, il promuovere pratiche di sostenibilità e solidarietà nella comunità; all'interno, invece, le caratteristiche associate alla sostenibilità, sono più vicine al senso di comunità, ed evidenziano una cura delle relazioni con gli impiegati nel senso personale del termine, mentre in relazione all'attività lavorativa presenta una limitata coerenza tra i valori dichiarati e la pratica. Vediamone di seguito le diverse categorie:

L'Organizzare le persone

Il disegno dell'organigramma della banca presenta, come caratteristica associata alla sostenibilità, l'inserimento in maniera chiara di diversi organi di rappresentazione della governance condivisa, così come la combinazione dei soci con la struttura organizzativa della banca, (Fig. 12 e 13)

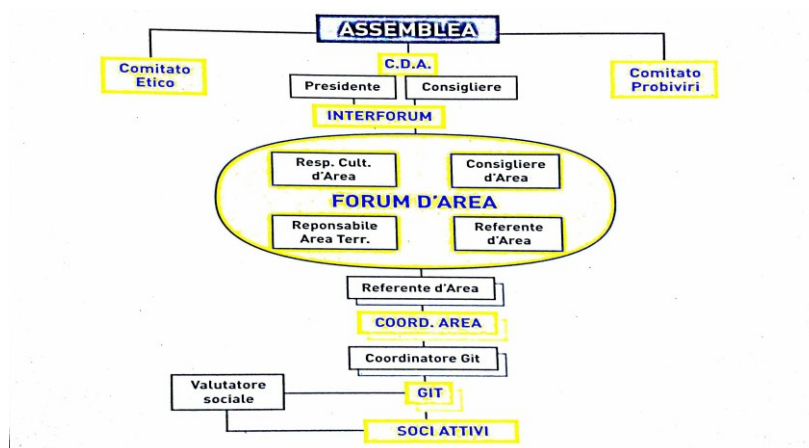
L'organigramma qui presentato corrisponde alla struttura approvata dal CDA del 11/11/2014, è articolato nella seguente forma: in Servizi, Aree, Uffici e Filiali, d'accordo al suo regolamento di struttura. La banca nel periodo di osservazione ha 16 filiali in Italia e una a Bilbao, Spagna aperta nel mese di aprile 2015. Nell'estate dello stesso anno è iniziato un cambiamento nell'organigramma (Appendice B specificazioni dell'organigramma).

Figura 14 Organigramma della BE



Per quanto riguarda le filiali della banca, non sono presenti su tutto il territorio, e quindi le parti in cui non sono presenti filiali vengono coperte dai cosiddetti “banchieri ambulanti” (promotori finanziari), i quali realizzano attività commerciale e sociale in coordinamento con i GIT (gruppi d'integrazione territoriale).

Figura 15 Diagramma Associativo della BE



Nel Bilancio integrato 2015 della banca si trova il diagramma Associativo che mostra tutta la rete di supporto alle attività della banca, dai soci, al supporto alla Governance fino alla valutazione socio-ambientale dei progetti per le richieste di credito. La banca non ha una struttura molto grande, ma funziona come un'ampia rete. I banchieri ambulanti fanno il lavoro commerciale e il lavoro socio-ambientale lo fanno i Responsabili Culturale d'Area, i Responsabili Area Territoriali, i GIT, i soci Attivi e i Valutatori Sociali.

L'organigramma della Banca evidenzia una struttura gerarchica verticale e le decisioni si prendono in modo centralizzato. Se osserviamo anche il diagramma Associativo, il sistema di Governance condiviso ha il suo spazio nell'organigramma. L'organigramma permette di vedere come viene rappresentata nella banca il suo senso di Governance condivisa, che evidenzia il senso di sostenibilità che a sua volta concilia i due simboli Banca ed Etica. Dalla prospettiva del simbolo "banca" la Governance condivisa ha una funzione di regolazione, ossia il partecipare ai processi decisionali. Dal punto di vista del simbolo "etica" l'organigramma dà struttura al processo di cura delle relazioni tra la banca e suoi soci e clienti, evidenziando l'autorità che questi hanno dentro i processi di attività della banca. Inoltre, mostra anche la struttura di supporto e coordinamento nell'area operativa, così come l'attenzione allo scopo di garantire la pratica del credito in accordo ai principi di cura delle relazioni con l'ambiente, la società e il contesto culturale.

La gerarchia vs l'informalità delle relazioni

In relazione alla gerarchia, nella BE si presenta una situazione interessante. L'organigramma della banca presenta una distribuzione delle posizioni con una struttura evidentemente verticale. Tuttavia, nella pratica, i dirigenti dicono che la struttura è orizzontale e che non c'è la possibilità per gli impiegati di raggiungere posizioni gerarchiche elevate. Nell'area Risorse Umane si considera lo sviluppo professionale degli impiegati in modo orizzontale, considerando come alternative:

- I trasferimenti dalla sede centrale a una qualsiasi delle filiali o viceversa; per cui, quando ci sono concorsi per un nuovo incarico, la prima offerta si fa all'interno della banca.

- La rotazione interna del personale tra uffici (spostamento interno del personale)
- Nelle filiali si considera la rotazione da front-office a back-office o viceversa.

Esiste una netta differenza tra la rappresentazione grafica dell'organigramma e la pratica. L'organigramma evidenzia una struttura verticale, mentre nella pratica esiste un modo di organizzazione diverso, dove la crescita professionale è in linea orizzontale. Questa differenza tra l'organigramma e la pratica, rappresenta un apparente appiattimento della struttura; questo perché i membri della Governance condivisa, sono scelti dall'Assemblea dei Soci, cioè, non si arriva a quelle posizioni attraverso uno sviluppo di carriera come impiegato della banca.

D'altra parte, nella dinamica delle interazioni quotidiana tra i responsabili (operativi e di staff) e impiegati, la gerarchia è in parte attenuata dallo stile informale che caratterizza le relazioni interpersonali nella banca; in diversi momenti i dipendenti hanno detto cose del tipo: "qualsiasi impiegato può avvicinarsi e parlare col presidente o il direttore della banca".

L'autorità è verticale, e le decisioni vengono prese secondo l'asse sopra-sotto: questa differenza tra la pratica e la retorica è data dal fatto che non è chiaro come praticare il valore della partecipazione presente nel codice etico, che è invece circondato di ambiguità. Cioè, nei rapporti tra responsabili e dipendenti troviamo quelli che Strati (1996) chiama "eventi critici" ossia eventi significativi della vita organizzativa, come quello sotto riportato.

L'incontro si è fatto nell'ufficio di uno dei responsabili (Roberto). Il tavolo è rotondo, non c'era molto spazio per muoversi.

I partecipanti sono quattro uomini, una donna e io. Arturo è quello che occupa la posizione gerarchica più elevata di tutti. Danilo e Roberta fanno parte d'area di supporto, mentre Alberto del personale operativo. Fernanda è la collaboratrice che lavora con Roberto.

Obiettivo dell'incontro è quello di comunicare a Danilo i cambiamenti, strutturali e fisici, che dovranno verificarsi nel suo ufficio.

Prima di dare inizio alla riunione erano già seduti Arturo e Danilo con lo sguardo verso la porta, mentre non era ancora arrivato Alberto, ma aveva avvisato che stava arrivando. Roberto è quello che conduce Fernanda e me nell'ufficio del incontro; comunica a tutti i partecipanti che sarò presente alla riunione come osservatrice per la ricerca in corso. Sono tutti d'accordo, ci salutano e ci sediamo. Fernanda mi fa sedere al suo fianco; siamo sedute fuori dal tavolo: in qualche modo eravamo un po' il pubblico di quella scena.

Nel momento in cui noi io e Fernanda ci sediamo, Danilo cambia posto venendosi così a trovare con le spalle rivolte alla porta e anche a noi. Di fronte a Danilo rimane Arturo ed accanto si siede Roberto; rimane solo una sedia vuota a destra di Danilo, riservata ad Alberto. Inizia Arturo con un intervento su una notizia che riguarda un aumento di stipendio per gli impiegati del settore. C'è tra di loro uno scambio di battute e dopo ridono su quanto severa sia la normativa e quanto basso sia l'aumento. Dopo questo si dà inizio formale alla riunione; Arturo presenta la possibilità di un trasferimento di alcune attività da un ufficio a un altro. Queste attività vengono attualmente svolte dall'area socioculturale, che è il cuore della banca, dove si generano alcuni problemi. È un tema delicato che mette in contrasto le opinioni degli interlocutori. La proposta viene presentata da una prospettiva piuttosto strategica e non è ben accolta da parte di Danilo che dovrà metterla in pratica; quest'ultimo espone le sue argomentazioni che vanno in direzione di un rifiuto: sono di carattere operativo e riguardano l'aspetto del coordinamento. Mentre lui argomenta, le sue mani sono unite, il suo corpo inclinato verso il centro del tavolo e allo stesso tempo agita i piedi sotto la sedia. Gli altri si scambiano sguardi.

Lo scambio di idee continua, ad ogni proposta di cambiamento di Arturo corrisponde una replica da parte di Danilo. Arturo spiega che sono presenti in questo momento due visioni delle attività che si svolgono nell'ufficio di Danilo: secondo Arturo il lavoro è visto come attività di carattere amministrativo, mentre per Danilo i compiti sono visti come attività più tecniche.

Danilo descrive come vede lui il cambiamento nel suo ufficio: "Sarà un caos". Arturo aggiunge più motivazioni per spiegare la proposta. Roberto appoggia gli

argomenti di Arturo, evidenziando altri aspetti che giustificano le proposte di Arturo. Danilo fa alcune considerazioni sulle attività e spiega quanto complicato può risultare intrecciare troppi compiti nella stessa area. Arturo insiste e presenta nuove argomentazioni a favore dei cambiamenti e puntualizza che la chiave si trova nel coordinamento delle attività. Roberto introduce un nuovo punto dove spiega come i cambiamenti rappresentino un riconoscimento per il lavoro dei volontari della banca. Arturo si unisce agli argomenti espressi da Roberto e sottolinea che è importante monitorare meglio il lavoro dei valutatori sociali.

Danilo mentre parlano gli altri sembra agitarsi, dondola i piedi incrociati sotto la sedia. Arturo dice che i cambiamenti proposti nelle altre aree della banca vengono presi in considerazione già da qualche tempo. Roberto parla del bisogno di una coordinazione migliore delle aree. Arturo fa un riassunto di tutti i cambiamenti in tutte le aree. Entra in ufficio Alberto, saluta tutti, si siede e porta con se un computer portatile e alcune cartelle.

La riunione prosegue e Arturo dice che, come sono organizzati adesso, c'è una dispersione di energia. Danilo si appoggia allo schienale della sedia ed enumera alcune delle attività che attualmente sono sotto la sua responsabilità e dice che è necessario che la responsabilità sia distribuita fra tutte le aree e che in questo modo tutto si può fare e poi dice che "Per raggiungere l'obiettivo bisogna sapere quello che si vuole e come si sta programmando la riorganizzazione".

Arturo parla con una voce morbida e calma, spiega in dettaglio ciò che vogliono raggiungere. Danilo risponde facendo riferimento ad alcune condizioni della banca e ad alcune differenze tra le funzioni degli uffici. Avverte che sono necessarie alcune condizioni per poter raggiungere il cambiamento: coordinare un ufficio più grande, esige una maggiore professionalità e un bravo capo. Aggiunge anche che il contesto legale non è neanche lo stesso degli anni precedenti.

Gli argomenti di Danilo contro la proposta vengono scartati perché Arturo insiste sulla proposta iniziale e dà alcune ragioni perché venga adottata, quindi Danilo comincia a cedere un po' di spazio alla proposta, chiedendo informazioni: in quanto

tempo si deve fare? Con quale scadenza verranno effettuati questi cambiamenti? Poi aggiunge: “quindi la sfida è quella di completare una cosa che non è iniziata bene”.

Roberto dice con leggerezza a Danilo “dopo vediamo come possiamo organizzarci! Perché vai sempre controcorrente?” e sorride un po’.

Danilo un po’ arrabbiato dice – “No, no non puoi dirmi questo: io non vado controcorrente” e sfregandosi le mani, la sua voce mostra fastidio, poi dice: “Non posso fare niente, la decisione è già stata presa”.

Il clima è di nuovo un po’ teso, ma non c’è confronto. Danilo ora accetta la proposta, fissano un prossimo incontro. Ad un certo punto, Roberto afferma sorridendo: “Basta! Dimenticavamo di essere osservati”. Facendo così notare la mia presenza agli altri. Usciamo dalla sala riunioni e rimangono Arturo, Roberto e Alberto.

In questo caso si può osservare come lo scenario ha delle caratteristiche che permettono pensare in un incontro di lavoro per fare scambi, ad esempio la presenza di tavola tonda, sedie tutte uguali, tutti si possono guardare in faccia. Tuttavia lo sviluppo dell’incontro mostra come quello che sembra all’inizio una richiesta di opinione è tutto un processo per cercare che l’impiegato assuma dei compiti. E certamente l’impiegato ha espresso, ma la sua opinione non è stata presa in considerazione.

Modifiche all’organigramma

È importante evidenziare che durante le interviste uno degli aspetti percepiti come punto di tensione da parte degli impiegati della banca sono state le modifiche all’organigramma. Gli impiegati si lamentano in primo luogo perché percepiscono che i cambiamenti sono troppo frequenti. Ad esempio Teresa: “abbiamo scontato in passato, tutta una serie di attività di organizzazione... riorganizzazione della struttura continue, per cui avevamo, ad esempio, un organigramma ogni sei mesi, ogni quattro mesi cambiava l’organigramma con funzioni eccetera, e così è andato avanti per un periodo, per un lungo periodo con questi tentativi di modifiche continue che ehm non sono state poi molto proficue, perché queste continue modifiche, avanzamenti, chiusure, eccetera...”.

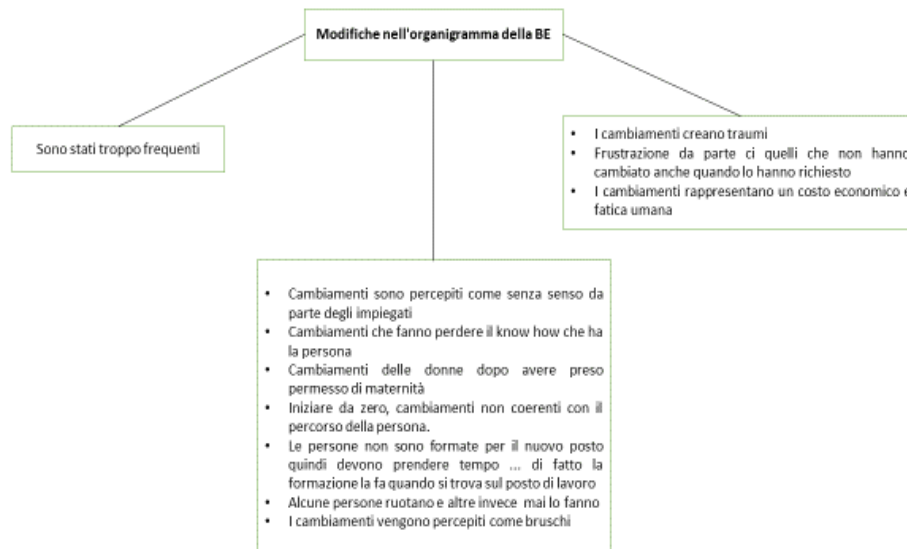
Per quanto riguarda la dinamica lavorativa ciò viene percepito come generatore di conseguenze negative. Carmen: “il fatto di essere troppo frequenti... le modifiche non hanno senso, fanno perdere il *know how* che le persone hanno sulle attività di lavoro, le persone devono iniziare di nuovo in un altro posto e di fatto fanno la formazione quando sono nel nuovo posto”. Queste modifiche hanno anche un effetto sulle relazioni di lavoro. In alcuni casi le donne vengono spostate dopo essere rientrate dal permesso di maternità: un aspetto non coerente con la propensione a tenere conto dell’etica del rispetto dei lavoratori e quindi, più in generale, della questione della sostenibilità.

In proposito Matteo afferma: “...quindi ha creato delle difficoltà anche perchè hanno messo persone in posti, persone non formate. Chiaramente quando uno è spostato deve farsi sul campo la formazione. Teoricamente la formazione deve farsi da prima, di fatto la formazione si fa quando si trova sul posto di lavoro, quindi magari, impreparato, quindi con i tempi più lunghi di risposta, quindi sono stati dei disagi notevoli, con... anche con gli ultimi spostamenti insomma, che poi un po’ si appianano perchè magari si entra in sintonia però non è facile...”.

D’altra parte le modifiche dell’organigramma generano emozioni o disagi che gli impiegati esprimono in termini di fastidio, traumi, frustrazione: ci sono gli impiegati che sperimentano frustrazione perché non sono mai stati spostati e ci sono altri che sperimentano ugualmente frustrazione perché non vedono coerenza fra i cambiamenti e il proprio percorso di carriera. Alcuni non sono d’accordo con le modifiche perché vedono questo come uno spreco di denaro e anche per la fatica che questo rappresenta per le persone. Mirko: “All’inizio era molto, un po’ più stabile (parla della banca), poi quando ci siamo... insomma entrati in... dei numeri, sono iniziati questi sconvolgimenti, che sono stati sempre un po’ traumatici, perché magari sono stati creati uffici e non si sapeva bene che cosa facessero; però un po’ alla volta questi uffici si sono strutturati – capito? – con una percezione su che cosa facevano, quindi, se capisci cosa fanno... però son sempre dei traumi. Poi non fanno un attimo a stabilizzarsi, che già si ricambiano, magari si mescolano le persone, gli uffici: quindi crea instabilità alla fine...”

In questo caso le modifiche troppo frequenti nell'organigramma della banca presentano una situazione di disarmonia con i valori di tutela delle relazioni con gli impiegati, nel senso che il fatto di essere troppo frequenti crea disagi negli impiegati: sentono che le modifiche non hanno senso e questo compromette la realizzazione delle pratiche lavorative.

Figura 16 Modifiche nell'Organigramma della Banca

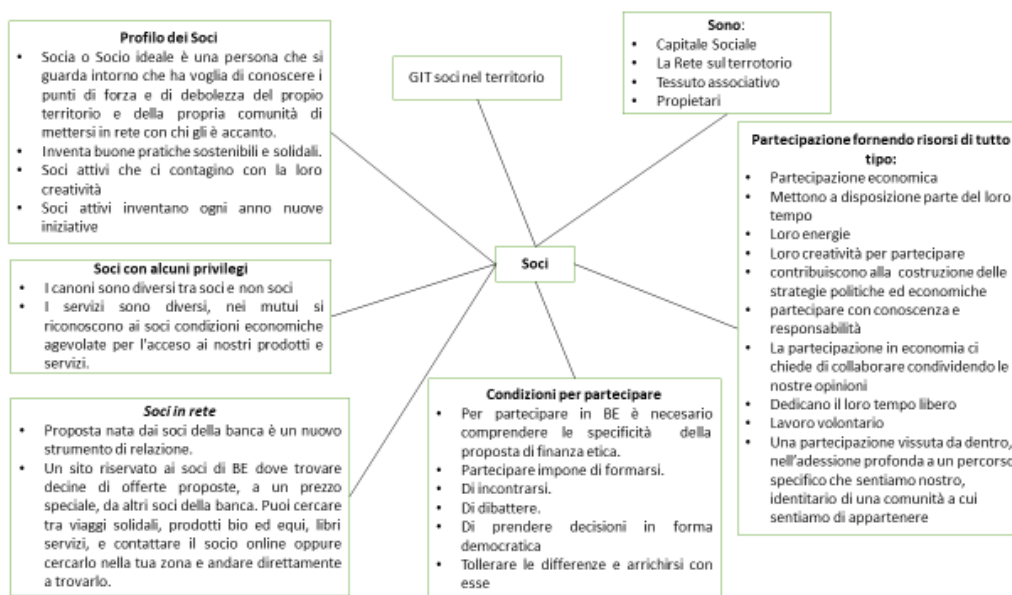


I Soci

Le categorie Soci è associata a diversi aspetti. I soci rappresentano il capitale sociale della banca e la collegano al territorio: una delle forme di partecipazione è attraverso i GIT. Viene proposto un profilo di chi intende essere Socio della banca: dovrebbe essere una persona che conosce il contesto in cui è inserito ed è interessato a quello che succede nel suo intorno; è disposto a mettere in pratica attività di carattere sostenibile e solidale in ambito ambientale e sociale.

Il profilo include anche aspetti cognitivi delle persone riguardanti, per esempio, la creatività, per cercare nuove forme di iniziative del modello economico del Bene Comune che, come abbiamo visto prima, è una proposta non è una idea finita, ma in via di costruzione.

Figura 17 Dimensioni della Categoria Soci della Banca



La banca sociale BE certamente richiede da parte dei soci investimento economico, ma queste non è l'investimento più importante: i soci devono investire tempo, capacità fisiche e mentali per partecipare a tutte le attività che vengono sviluppate dalla banca, dalla sua attività socio-culturale. I soci, anche se non sono impiegati della banca, hanno la possibilità di sviluppare un certo percorso giacché si può iniziare dal basso e poi arrivare ai posti più vicini al centro dove sono prese le decisioni più importanti della banca come nel Consiglio di Amministrazione, l'organo di massima autorità della BE. Hanno, inoltre, anche il vantaggio di essere catalogati e trattati come proprietari di una banca.

Allo stesso tempo la banca conferisce condizioni agevolate ai soci in termini di prodotti e servizi.

Valore Partecipazione Sostenibilità Sociale

La partecipazione in BE è più consapevole e include momenti di democrazia e quindi a livello collettivo. Inoltre, ciascuno è in qualche modo responsabile a livello individuale in quanto interviene sulle decisioni – quindi c'è una partecipazione di tipo socio-culturale e non soltanto economica a livello personale – relativamente alla scelta dei campi di impiego del denaro: è infatti possibile indicare la destinazione

privilegiata della raccolta per macro-categorie (es. microcredito, cooperazione internazionale, cooperazione sociale, ambiente).

La BE mette in evidenza come tutte queste forme di partecipazione siano in contrasto con le forme della partecipazione tipiche dell'economia tradizionale: forme rappresentate dal consumo. Un consumo caratterizzato da un comportamento compulsivo, senza alcuna riflessione né responsabilità da parte degli attori, guidato com'è dal marketing che struttura comportamenti che ignorano i meccanismi del sistema economico e le sue conseguenze, e genera una modalità di partecipazione esclusivamente caratterizzata dalla solitudine.

Figura 18 Dimensioni della Partecipazione come Sostenibilità Sociale



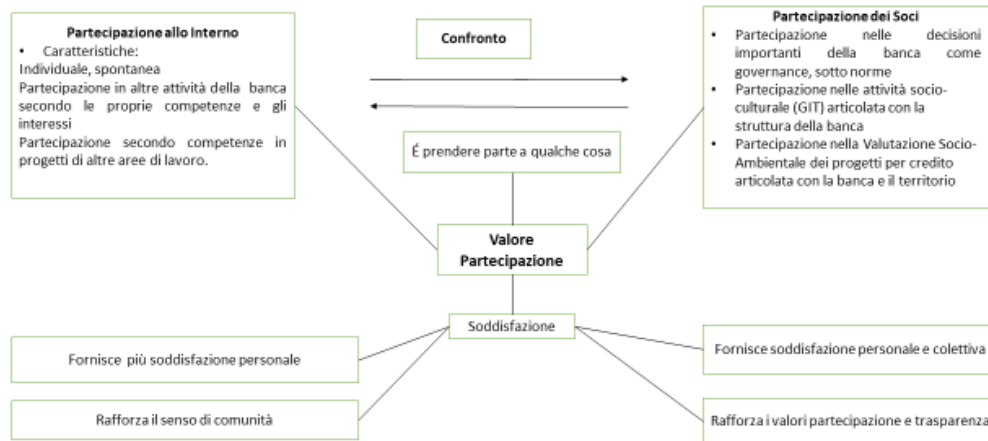
Fino a qui abbiamo preso in considerazione le pratiche che corrispondono alla partecipazione di persone esterne alla banca, soci e risparmiatori. Propongo ora un confronto tra la partecipazione dei Soci e quella degli impiegati della BE.

Partecipazione

In questo confronto tra la partecipazione esterna e interna dei soci ha un ruolo importante la struttura della banca: i soci sono la parte superiore della gerarchia. L'assemblea soci ha impatto sulle decisioni importanti della banca. La partecipazione

più significativa è quella a livello della Governance, che segue il principio democratico “una testa, un voto”: questo assunto viene considerato uno dei pilastri fondamentali della banca. Questa partecipazione ha il suo rituale annuale nell’Assemblea dei Soci, il cui rituale che verrà descritto più avanti.

Figura 19 Confronto tra la partecipazione esterna e interna



I soci hanno la possibilità di partecipare anche alle decisioni operative della banca attraverso il ruolo di valutatore socio-ambientale dei progetti che chiedono credito alla banca: si tratta di un lavoro di carattere volontario.

I soci hanno altresì la possibilità di partecipare all’interno dei gruppi GIT (gruppi d’integrazione territoriale) : hanno un ruolo di collegamento tra la banca e il territorio e viceversa; in questo ruolo le attività che vengono realizzate sono di tipo socio-culturale, lavorano insieme ai “banchieri ambulanti”.

Volgendo lo sguardo all’interno della Banca si può notare come i collaboratori possono sì partecipare, ma non c’è una forma strutturata della partecipazione: lo stile informale permette ai collaboratori di parlare in modo diretto con qualsiasi persona che occupa una posizione gerarchica, ma questa è soltanto una pratica informale che in un certo senso può mettere a proprio agio, ma i collaboratori vedono che, in alcuni casi, tale partecipazione non è reale, non incide sulle dinamiche. Durante un’intervista, a fronte di una domanda che chiedeva di raccontare ciò che provoca

tensioni nella banca, Rosa, un impiegata ha raccontato: “all’ultimo colloquio quello che mi ha dato molto fastidio è che volevano che fossi io a dire *Che bella idea!* e *Sì, vado volentieri*, ma questo non era onesto. Io gli ho detto: *io vado perché lavoro per questa banca e ho l’obbligo di andare dove voi mi dite, e farò il mio meglio nel mio lavoro, ma voi dovete dirmi dove volete mettermi...* Invece c’è sempre questa cosa della BE, di - *Dai cerchiamo di andare d’accordo* [sta parlando come i responsabili] - *No! No, sei tu che stai sopra di me che hai già deciso. Non me lo stai proponendo, me lo stai dicendo: allora dimmelo! Se tu mi coinvolgi, mi coinvolgi prima che tu decidi, se tu decidi e mi comunichi la tua decisione, a me va bene l’uno, l’altro, ma non mi va bene essere presa in giro.*

Altra forma di partecipazione è quella di intervenire alle attività socio-culturali della banca; ad esempio, durante il periodo di osservazione alcuni impiegati parteciparono a un corso di fotografia organizzato con un collega e dopo hanno realizzato una piccola mostra in una delle sale della banca con delle proprie foto del quartiere dove si trova la banca con i negozi di migranti.

Inoltre, gli impiegati possono partecipare a progetti di aree diverse da quelle in cui operano. Ad esempio, un collaboratore molto capace ha fatto delle foto per la campagna di marketing, e altri collaboratori hanno partecipato come modelli. C’è anche la possibilità, per gli impiegati che hanno esperienza, fare formazione per i colleghi che non l’hanno.

Le differenze tra queste due tipi di partecipazione è che quella dei soci è organizzata e normata, mentre nel caso degli impiegati si realizza un po’ per caso e dipende anche dalle iniziative degli impiegati.

Quindi, si può riassumere dicendo che i soci hanno una struttura organizzata per la loro partecipazione alle diverse attività e hanno la possibilità di fare un percorso dal basso fino ai livelli decisionali più elevati, mentre gli impiegati hanno sì la possibilità di partecipare, però questa partecipazione è collegata alla informalità dello stile di interazioni proprio della banca, ma non c’è alcuna struttura di promozione e organizzazione, diventando così soltanto un’iniziativa individuale. D’altra parte, i soci hanno la possibilità di sviluppare un percorso insieme alla banca, mentre lo

sviluppo di carriera degli impiegati è orizzontale dovuto al fatto che non c'è la possibilità di fare sviluppo verticale. I Soci ricevono il riconoscimento diretto da parte del territorio e anche nel Bilancio Sociale, mentre per gli impiegati non c'è un sistema per valutare questo altro tipo di partecipazione. Si può quindi dire che la partecipazione come è intesa dalla prospettiva della sostenibilità corrisponde a ciò che si realizza per i soci, ma piuttosto poco per quanto riguarda gli impiegati.

Valutazione Socio-Ambientale dei Progetti (VSA)

La pratica dei valutatori Socio-Ambientali rappresenta una delle interazioni più importanti tra la banca e il territorio. La valutazione Socio-Ambientale come artefatto è una tecnologia meccanica che è condivisa attraverso la via elettronica tra il valutatore socio- ambientale, il collaboratore in filiale e il collaboratore in sede principale. La valutazione è fatta attraverso un questionario che è compilato da parte del valutatore socio-ambientale che poi lo consegna alla filiale di competenza. Di seguito vediamo le categorie associate a questa pratica organizzativa a livello operativo:

Tabella 11 Caratteristiche della VSA

<p>Tappe della VSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visita al Cliente Approfondimento degli ambiti del QSA più rilevanti Analisi di eventuale documentazione fornita dall'organizzazione Ricerca di informazioni inerenti l'organizzazione da altre fonti <p>I risultati della VSA Report del Valutatore Sociale:</p> <ul style="list-style-type: none"> Punteggio da 0 a 100; Giudizio del GIT; Giudizio conclusivo del VS: positivo o negativo Il report viene inviato all'addetto fidi che lo allega alla pratica; La VSA ha validità di due anni; Astensione in caso di conflitti di interesse
<p>Caratteristiche dei Valutatori Socio-Ambientale:</p> <ul style="list-style-type: none"> Socio attivo nella circoscrizione territoriale dei soci; Percorso di formazione teorico - pratico Accreditato ed iscritto nell'Albo dei VSA Volontario della FCRE Attualmente 171 nelle 5 aree in Italia e Spagna; Basa la propria analisi sulla formazione ricevuta, sui manuali, sull'intervista col cliente e sui documenti inviati dalla filiale

Struttura dei questionari

Missione
Governance e rapporti con i soci
Trasparenza
Pari opportunità e non discriminazione
Tutela ambientale
Consumatori
Utenti/beneficiari
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro
Contratti e orario
Strumenti di responsabilità sociale
Catena di fornitura
Indicatori di comunità
Il progetto

La Valutazione Socio Ambientale (VSA) è un artefatto che da forma nella pratica all'idea di sostenibilità della banca i cui fondamenti sono la cura delle relazioni tra la banca e la comunità, la banca e l'ambiente, definendo quali sono le aree da finanziare e quali no. L'idea di sostenibilità della banca include: la valutazione della responsabilità sociale, fare attenzione al rischio reputazionale e al rafforzamento della cultura della responsabilità socio-ambientale nel territorio.

D'altra parte la Valutazione Socio Ambientale si configura come l'implementazione pratica del valore della partecipazione dei soci nell'ambito delle attività operative della banca. Inoltre, la valutazione socio-ambientale integra le dimensioni sociale e ambientale con la dimensione economica rappresentata dalla richiesta del credito. D'altra parte, delinea un collegamento tra sostenibilità e territorio. In particolare, tale aspetto risulta incorporato nell'idea di sostenibilità se si considera che la sostenibilità non deve essere presa come una categoria universale, ma con un senso particolaristico e circostanziale in quanto è collegata al contesto così come evidenziato dall'approccio di Miller (2013) che ne parla in termini di "sostenibilità procedurale".

La pratica della Valutazione Socio-Ambientale presenta alcuni aspetti di difficoltà. Dal fatto di essere un lavoro frutto di volontariato presenta per la banca la difficoltà di avere un sistema chiaro e definito che permetta un lavoro di valutazione efficiente ed efficace su come venga realizzato tale processo da parte dei soci.

Attraverso le interviste sono emersi i seguenti aspetti critici per quanto riguarda la Valutazione Socio-Ambientale:

Aspetti associati alla mancanza di efficienza del lavoro

- Per il fatto di essere un lavoro frutto del volontariato, non tutti dimostrano lo stesso impegno;
- La pratica della VSA è una attività di carattere volontario è una delle situazione di tensione è che non tutti i membri della scudra lavorano con lo stesso impegno, nei fatti tendono a lavorare sempre più o meno le stesse persone; e non tutti hanno lo stesso tempo di risposta

Aspetti associati ai criteri di valutazione

- I valutatori hanno un punto di vista più idealista, quindi fanno una valutazione troppo severa dei progetti.

Un impiegato di una filiale, Alvaro, descrive la situazione nella seguente forma:

“L’aspetto complicato, a volte, è che loro non essendo dipendenti, essendo anche appunto persone che sono soci della banca, quindi molto vicini alla banca dal punto di vista ideale e meno pratico, magari valutano una certa situazione in modo molto netto, ideale, mentre io che ho conosciuto il cliente, ho letto il bilancio, faccio una valutazione anche economica, trovo delle ragioni diverse per magari apprezzare una cosa, che il valutatore dice - *questo non va per niente bene* No? O viceversa, il valutatore apprezza molto una cosa che io al vederla dall’altro lato magari dico – *si, però c’è questo*. Quindi a volte per esempio sulle non cooperative, non associazioni, quindi S.R.L o società che non si occupano strettamente di cooperazione, sviluppo eccetera, magari fa un’attività normale, a volte ci sono più resistenza da parte loro. Perché loro vorrebbero che noi finzieremmo solo certe cose”

La Banca e suoi Dipendenti

La banca ha principi etici specifici che si riferiscono specificamente ai collaboratori e agli stagisti

Tabella 12. Principi Etici verso i collaboratori e gli stagisti

Principi verso i collaboratori
<ul style="list-style-type: none">• Trattamento economico ed equità nel riconoscimento dell'apporto professionale• Crescita professionale e culturale• Non discriminazione• Comunicazione e dialogo• Partecipazione La Banca riconosce il valore fondamentale della partecipazione attiva dei collaboratori nei processi decisionali• Sicurezza, salute e benessere psico-fisico Ogni lavoratore ha diritto a un luogo di lavoro salubre e sicuro che non danneggi in alcun modo la salute e favorisca il benessere psico-fisico della persona.• Flessibilità La banca è attenta alle esigenze personali e alle richieste di flessibilità e conciliazione fra tempi di lavoro e tempi di vita, ponendo attenzione a un corretto ed efficiente funzionamento dell'organizzazione• Rappresentanza In particolare Banca Etica riconosce il valore dell'azione sindacale e favorisce la partecipazione alla contrattazione collettiva nazionale e aziendale.• Tutela della privacy Ogni collaboratore ha diritto alla riservatezza sulle informazioni che lo riguardano e che non siano strettamente funzionali all'attività professionale.• Esercizio dell'autorità I collaboratori con funzioni di responsabilità fondano l'esercizio legittimo della propria autorità sulla responsabilità, sulla fiducia, sul rispetto e sulla cooperazione• Rinegoziazione• Salvaguardia del capitale umano• Qualità dell'ambiente di lavoro

La BE ha sviluppato un materiale – presentato in formato cartaceo per la formazione del Programma della Mattinata Etica – sui Principi dell'etica delle relazioni nell'ambito lavorativo.

Tabella 13. Principi etici delle relazioni nel'ambito lavorativo

<ul style="list-style-type: none">•Relazioni umane e performance aziendali: Nelle “imprese civile/etiche” La performance è il vincolo che garantisce di sopravvivere e prosperare, ma l'obiettivo, assieme alla missione specifica dell'impresa, è la realizzazione della persona, la qualità della vita dei lavoratori e delle loro relazioni umane, aiutando a superare la logica della competizione a favore di un modello di partecipazione e condivisione.•Gestire il rapporto tra realizzazioni (soprattutto di quelle a movente ideale), è l'esplosione delle aspettative (il burnout etico). È un dovere dell'impresa e dei suoi membri gestire le aspettative in modo equilibrato.•Le motivazioni intrinseche (creatività, stimolo a superare i propri limiti, valore sociale del proprio lavoro) sono la determinante più potente dell' operosità produttiva. L'impresa civile deve saper alimentare le motivazioni intrinseche.
--

- La cooperazione è molto più facile nelle gare multi - vincitore che nelle gare ad unico vincitore. Per stimolare cooperazione e super-addittività l'impresa civile deve saper costruire gare multi - vincitore.
- Tre componenti essenziali: qualità professionale, sapienza nelle relazioni, motivazioni ideali.
- La gratificazioni non monetarie sono una componente fondamentale della soddisfazione sul lavoro. Negli ambienti di lavoro esistono partite visibili (salari e produttività) ma anche partite invisibili altrettanto importanti (stima, fiducia, gratuità, scambio di doni).
- Principio chiave dell'impresa civile è lo scambio di doni. Solo lo scambio di doni consente di andare oltre un rapporto tra ruoli per costruire relazioni autentiche, ricche e produttive.
- I conflitti, prevenirli o gestirli per trasformarli in opportunità di crescita
- Il lavoro è partecipazione ad un'opera creatrice ma anche ineliminabile fatica e sofferenza. Se la seconda parte viene meno quasi sempre si sta spostando il peso sulle spalle di qualcun altro. Il rischio di tutti i principi esposti sino ad ora è quello di cercare di trasformare il lavoro in un paradiso terrestre.
- Le differenze di genere come potenzialità
- La valorizzazione delle capacità personali deve essere perseguita senza che vi siano differenze di genere o altro che possa ostacolare un accesso paritetico a tutti i trattamenti.

Pratiche associate al Personale

Sulla base delle informazioni presenti nel Bilancio Integrato 2014 pubblicato nel 2015, possiamo dire che in banca c'erano 251 collaboratori, di cui 26 erano banchieri ambulanti. Questi collaboratori sono presenti su tutto il territorio dell'Italia (16 filiali), e nel 2015, come detto, è stata aperta la filiale di Bilbao-Spagna con dieci collaboratori. Quindi, si può dire che la banca è piccola ma si trova estesa in tutto il territorio.

Selezione del personale

Per quanto riguarda le Regole di comportamento nel rapporto coi collaboratori nella selezione troviamo:

1. vi è una procedura di assunzione che si basa su requisiti chiaramente e collegialmente definiti, escludendo ogni forma di discriminazione dovuta a condizioni socioeconomiche, genere, origine, provenienza geografica, religione e appartenenza politica e sindacale, disabilità, malattia, disagio sociale, e che

garantisce l'imparzialità nella valutazione della candidatura tramite un processo di selezione di natura collegiale;

2. fornisce al candidato tutte le informazioni relative alle mansioni e alle responsabilità collegate all'incarico da svolgere e al ruolo da ricoprire, alla tipologia e alle principali caratteristiche del contratto di lavoro e lo mette nelle condizioni di conoscere il nuovo percorso professionale che gli viene prospettato;

3. in fase di assunzione di un nuovo dipendente, la banca rilascia una lettera di impegno all'assunzione qualora il candidato selezionato debba procedere al proprio licenziamento presso un'altra organizzazione;

4. ai banchieri ambulanti fornisce un documento che espliciti i contenuti del contratto di agenzia e che contenga tutte le informazioni relative al compenso.

Nell'area del personale le collaboratrici evidenziano che per lavorare in BE è importante la formazione professionale e l'esperienza di volontariato. Alcuni impiegati hanno ricevuto informazioni dell'esistenza e delle caratteristiche della banca attraverso qualche gruppo dove loro partecipavano (gruppi di associazioni di volontari). Ad esempio Giorgia racconta: - "... io avevo conosciuto BE da un articolo di giornale, perché frequentavo la Diocesi; in Diocesi una suora mi dice – *Giorgia, lo sai che hanno fatto una banca etica che dà i soldi ai poveri? – E dove lo hai letto?* E la suora:- *Ti porto l'articolo.* E mi porta un articolo di giornale, che arrivava in parrocchia dove c'era scritto di una BE per dare i soldi ai poveri”.

Prosegue raccontando di come è stato il suo processo per entrare: – “Poi nel curriculum alla fine dove ci sono altre attività o interessi, io avevo scritto che facevo parte della squadra dove facevo una serie di attività con la parrocchia. Il selezionatore ha letto il curriculum, e quando sono arrivata lì, ha detto – *Ah... fai parte dell'Associazione cattolica?* – Sì. E l'intervistatore - *Ah! Sei dei nostri.* [lei sorride]

Anche Ugo racconta - Io sono anche scout tutor... La madre di uno dei ragazzi lavora in una filiale... quindi la conoscevo molto bene per scout, e una volta me dice – *Ugo*

ma perché non mandi un curriculum a BE, che so che sta cercando per progetti. E Io per gioco ho detto – Si, mi sto quasi laureando perché no.

Ci sono anche lavoratori che vengono dal settore banca e che sono stati importanti per portare una certa conoscenza pratica sulle attività delle banche tradizionali che è stata utile soprattutto all'inizio dell'attività della banca. Per alcuni collaboratori che hanno lavorato nella banca tradizionale, il cambiamento del divenire lavoratore della BE ha rappresentato un sacrificio economico che è stato compensato da una migliore qualità della vita.

In BE la sostenibilità sociale si esprime anche attraverso la pratica di incorporare il personale tenendo conto del senso di inclusione sociale. Infatti vi lavorano persone: con limitazioni fisiche; nella reception sono presenti due persone con handicap cognitivo; ci sono collaboratrici lesbiche; in passato vi è stata una persona che ha cambiato sesso. Tuttavia, gli impiegati sono a maggioranza italiani, tant'è che, durante il processo di osservazione, è stato trovato un solo lavoratore straniero, un senegalese in una delle filiali.

La remunerazione

Lo stipendio viene pagato ogni mese. Una collaboratrice dell'area del personale ha raccontato – “Il collaboratore sa che la banca paga per il lavoro che fai, non per arrivare a un certo obiettivo. Qua in banca si lavora in maniera un po' diversa e quelli che fanno lavoro commerciale in filiale sanno che non devono vendere certi prodotti per guadagnare di più come nelle altre banche”. Viene così messa in luce la differenza rispetto ad altre banche dove gli impiegati devono vendere dei prodotti per arrivare a uno stipendio più alto.

In BE vige il criterio che lo stipendio massimo, quello del Direttore Generale, non può essere maggiore di sei volte rispetto alla remunerazione che riceve l'impiegato con lo stipendio più basso della banca ed è un aspetto ritenuto rilevante. La remunerazione per il resto degli impiegati è quella stabilita dalla contrattazione collettiva, con qualche valutazione speciale per qualche particolarità, oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale, ma è una possibilità poco frequente.

Formazione del personale

Al momento di essere assunti gli impiegati devono fare tre tipi di formazione:

Formazione obbligatoria sull'Antiriciclaggio

Formazione Specialistica (tecnica)

Formazione Manageriale (Significato di essere leader in BE)

Nella banca c'è anche la possibilità di fare Formazione su iniziativa personale; questa consiste in poter fare una giornata di formazione per la crescita professionale o personale. In questo caso la banca riconosce al lavoratore l'utilizzo di un giorno di permesso per formazione, e contribuisce alla copertura delle spese fino 100 euro. Si riempie un modulo di richiesta, poi si valuta con il responsabile quanto riguarda gli interessi della banca; dopo questa richiesta va all'ufficio di personale. Può essere un giorno all'anno. Durante il periodo di osservazione nell'Anno 2015 questa modalità è stata proposta agli impiegati come possibilità per andare alla inaugurazione della filiale della Banca a Bilbao: sono stati riconosciuti 200 euro per le spese viaggio, con l'obiettivo di avvicinare i rapporti tra i colleghi dell'Italia e quelli della Spagna.

Sistema di Valutazione

Nella banca non c'è un sistema di valutazione per gli impiegati, questo è un altro punto di tensione dentro la BE.

Nell'incontro della Mattinata Etica una collaboratrice introduce il tema dicendo

- La cosa è che qui chi fa il suo lavoro è trasparente... chi fa il suo lavoro in maniera onesta, senza chiedere niente, senza fare sotto la riga, è trasparente. Invece quelli che rompono le scatole sì sono visibili (alcuni ridono)

In un'intervista una collaboratrice dopo aver parlato della sua esperienza lavorativa arriva a un punto dove dice – *“A volte non si sa che cosa vuole la banca, se quello che fai sta bene o no”*. Le chiedo quindi qualcosa in più sulla valutazione in BE e lei spiega: *“un anno è venuto questo foglio di valutazione che c'era un arcobaleno, una nuvole, un sole [sorride]. Quant'altro... il fatto... senza una formazione adeguata per capire quello che si doveva fare, cioè era arrivato questo foglietto che girava*

nell'ufficio, con il proprio responsabile a fare questo colloquio, ma anche gli obiettivi iniziali non è che erano stati... cioè, consolidati, e adesso dobbiamo fare una valutazione a fine anno... era tutto una nuvoletta, un arcobaleno, vabbè [sorride] Stiamo provando”

Pratiche lavorative poco armoniche con il senso di sostenibilità: la mancanza di struttura in Progetti

Si osserva una difficoltà nella gestione dei progetti (analisi di processi, un nuovo prodotto), soprattutto nel controllo. Gli impiegati percepiscono che rappresentano lavori straordinari da quelli lavori operative quotidiane e che la maniera in cui sono gestite le fanno compiti pesanti e d'altra parte mettono in gioco delle pratiche non coerenti con i principi della banca. Delle interviste agli impiegati sono emerse le seguenti categorie:

Tabella 26. Caratteristiche dei Progetti

Mancanza di struttura in progetti
<ul style="list-style-type: none"> ● Non c'è un leader del progetto, c'è una persona che coordina ma non ha autorità sul personale
<ul style="list-style-type: none"> ● Le riunioni di progetti sono poco strutturate, nel senso che non c'è un obiettivo chiaro di ogni incontro, non sono definiti i compiti e colleghi responsabili
<ul style="list-style-type: none"> ● Non ci sono deadline
<ul style="list-style-type: none"> ● I responsabili delle aree non fanno monitoraggio di tutti i progetti in cui partecipano i suoi collaboratori, per cui un collaboratore può avere più informazione di un progetto che il suo responsabile
<ul style="list-style-type: none"> ● Un collaboratore può partecipare in due o più progetti nello stesso periodo
<ul style="list-style-type: none"> ● Poche persone per il numeri di progetti
<ul style="list-style-type: none"> ● Troppo informazione di progetti in mani dei collaboratori, se il collaboratore non c'è i progetti diventano bloccati
Comportamenti da parte degli impiegati in disarmonia con i principi
<ul style="list-style-type: none"> ● Arrivare in ritardo alle riunioni
<ul style="list-style-type: none"> ● Imprecisioni suoi dati dei progetti
<ul style="list-style-type: none"> ● Non rispettare la tempistica
<ul style="list-style-type: none"> ● Non rispondere alle mail
<ul style="list-style-type: none"> ● Andare via prima dalla fine della riunione
<ul style="list-style-type: none"> ● Rispondere al telefono cellulare mentre si è presente alla riunione
<ul style="list-style-type: none"> ● Presenziare senza preparazione alle riunioni, senza materiale o l'informazione che corrisponde alle necessità..
Percezione di disarmonia con i principi della banca
<ul style="list-style-type: none"> ● Percezione di che gli rappresentano uno spreco di tempo, quando i progetti vengono bloccati o sospesi
<ul style="list-style-type: none"> ● Percezione di spreco di energia da parte dei collaboratori
<ul style="list-style-type: none"> ● L'eccesso di responsabilità ricade sui dipendenti; responsabilità che non corrispondono alla

remunerazione che ricevono, né al profilo, e questo viene percepito come un'azione ingiusta
<ul style="list-style-type: none"> • C'è troppa tolleranza ai comportamenti degli impiegati che non vanno d'accordo con i principi della banca e non fanno delle critiche
Emozioni collegate alla disarmonia
<ul style="list-style-type: none"> • Frustrazione per il mancato raggiungimento dei risultati • Frustrazione per la mancanza di coerenza interna tra valori e pratica

Gli impiegati della banca percepiscono le attività legate ai progetti come una pratica che viene gestita in maniera contraria ai valori della banca: il problema principale è che i progetti rappresentano un lavoro straordinario rispetto ai compiti quotidiani, e gli impiegati possono essere chiamati a partecipare in due o più progetti allo stesso tempo. Poi le attività sviluppate non hanno una struttura chiara, per dire, non c'è un capo progetto, c'è un coordinatore, ma questo non ha autorità sugli impiegati che partecipano.

D'altra parte, la mancanza di struttura nella gestione dei progetti è combinata con lo stile informale della banca, che rende la pratica delle riunioni per progetti uno spazio più rilassato e dove i dipendenti si permettono comportamenti non allineati con i principi etici della banca. Gli incontri di progetto, in qualche modo, rappresentano un backstage e sono fatti in sala riunioni, ossia in spazi fuori dello sguardo degli altri. Per esempio, Marco racconta: - “Io avevo l'aiuto di un collega che adesso fisicamente è a Bari, però lui è un... uno che segue cioè conosce molto bene questo lavoro e a un certo punto gli hanno dato un'altra cosa da fare, per cui adesso lui non può più seguirmi, e quindi è stato lì a metà. Io ho anche tante altre cose da finire, quindi di nuovo siamo a metà, cioè purtroppo spesso c'è un progetto, è importante, poi arriva qualcos'altro ci si infila sopra e quello resta lì, è frustrante, perché ti dico in 10 anni io l'ho preso in mano quattro volte e non... è mai stato finito perché è arrivato sempre qualcosa”.

Gli incontri hanno lo stesso stile informale dei rapporti personali, ad esempio: gli impiegati si lamentano che non si rispetta l'orario, i colleghi non si preparano, non rispondono alla tempistica in diverse sensi. I progetti con queste caratteristiche hanno per gli impiegati una connotazione negativa, dove si coniugano lo spreco di tempo, soldi ed energia da parte dei collaboratori. Ecco quanto emerso da un'osservazione in

una riunione di lavoro tra diverse aree. La riunione si svolge in una sala riunioni nel blocco in fondo della sede principale. Dalla sala si può guardare fuori attraverso le vetrate. Il tavolo dove si tiene l'incontro è di vetro ed ha forma rettangolare; non c'è molto spazio nella sala. C'è una lavagna magnetica, dove si trovano i post-it in cui è descritto il processo. Ora 9:30 circa. I partecipanti sono di diverse aree della banca, aree operative e di staff: Matteo, responsabile ufficio e coordinatore dell'incontro e i vari collaboratori e collaboratrici; Anna, Teresa, Diana, Armando, Luis. Dovrebbe esserci un'altra collaboratrice, ma non può partecipare. Obiettivo dell'incontro è l'analisi del processo con attenzione alla prospettiva della metodologia LEAN.

Al mio arrivo l'incontro era già iniziato ed era il secondo incontro dedicato al tema. Decido di fare attenzione ai partecipanti. Matteo, che coordina, è in piedi vicino alla lavagna ed è lui che scrive sopra i post-it e li attacca alla lavagna. I partecipanti non sono arrivati tutti allo stesso tempo; io sono arrivata insieme a Diana ed erano già lì Matteo, Anna e Teresa; successivamente sono arrivati Armando e Luis. Armando ha portato anche delle ciliegie. I partecipanti sono tutti seduti al tavolo, lasciando libero l'estremo del tavolo vicino a Matteo. Mentre Matteo fa il suo intervento, gli altri fanno dei gesti. Anna è protesa sopra il tavolo e con le dita della mano tamburella e sbuffa; è annoiata e non lo nasconde.

Luis, arrivato per ultimo, è distratto da un rumore proveniente dal tetto. Dice: "non buono" e indica in direzione del tetto. Gli altri lo guardano e ridono.

Tutti mangiamo ciliegie.

Matteo rimane tranquillo spiegando la situazione problematica nel processo. Non tutti sono d'accordo sulla forma con la quale definisce la situazione. Parlano tutti insieme. Alcuni fanno delle battute. Diana e Luis mangiano ciliegie.

Continuano parlando del processo, analizzandolo per tappe. Ad un certo punto chiedono ad Anna, che lavora nella tappa oggetto di dibattito, che cosa fa esattamente con l'informazione ricevuta. Anna risponde e spiega. Gli altri le chiedono la ragione per la quale lei non faccia una determinata procedura. Lei risponde: "non lo faccio perché non mi sembra utile", dopo dice: "Booh!" e scrolla le spalle. "Vabbè, allora lo farò" (ma da come lo dice non suona molto convinta).

Tutti partecipano ma quasi nessuno prende appunti. Diana ha portato del materiale all'incontro e fa il suo intervento. Mentre parla, Luis e Alberto si guardano e sorridono tra loro, stanno giocando con i piedi sotto il tavolo, non sembra che stiano dicendo qualcosa, sembra solo un gioco.

Luis fa una proposta; Diana chiede perché abbia dei dubbi rispetto a quel suggerimento e sul suo lavoro. L'incontro viene interrotto perché mancano le informazioni in possesso della collaboratrice che non ha partecipato.

I punti su cui sono d'accordo vengono scritti sui post-it. Anna non sta attenta a quello di cui si parla, guarda fuori attraverso la vetrata e vede che i colleghi stanno andando a bere il caffè.

Decidono di fare una pausa e riprendere la settimana successiva. Matteo chiede ad Anna di portare con sé nel prossimo incontro una fattura. Lei risponde – “Ok”. Dopo questo Matteo praticamente fugge dalla sala. Luis e Alberto fanno delle foto alla lavagna per non perdere le informazioni. Ognuno esce, non ci sono commenti, vanno a prendere il caffè ognuno con il proprio gruppo.

I Rituali della BE

In accordo con Collins (2005) possiamo sostenere che il rituale ha quattro condizioni principali:

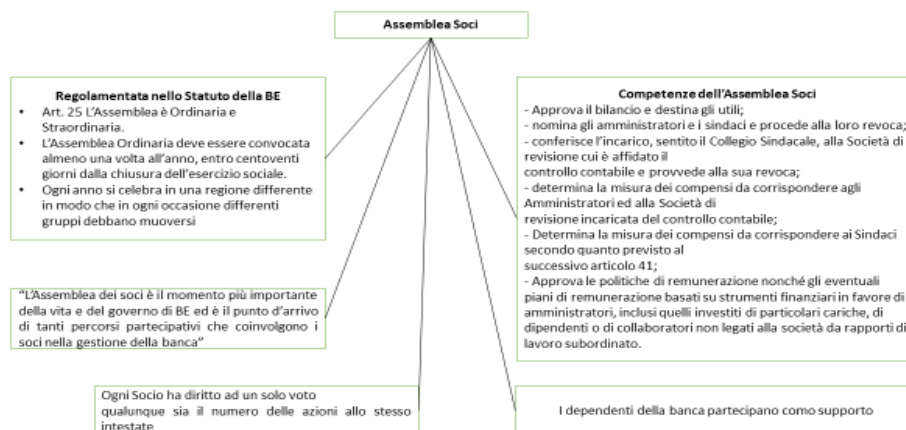
1. Due o più persone si trovano fisicamente nello stesso luogo, e la presenza corporea li coinvolge vicendevolmente, anche se questa presenza corporea non occupa il primo piano di attenzione nell'incontro.
2. Ci sono barriere di esclusione che trasmettono ai partecipanti la distinzione tra chi fa parte e chi no.
3. I partecipanti mettono a fuoco la loro attenzione su uno stesso oggetto, persona o altro elemento e, in qualche modo, indicandolo a sé, acquisiscono una coscienza comune del fatto di essere il centro dell'attenzione per ciascuno.

4. I partecipanti condividono lo stesso umore e vivono la stessa esperienza emozionale.

L'assemblea Soci è una pratica regolamentata dallo Statuto della banca, all'Art. 25. L'Assemblea può essere Ordinaria o Straordinaria. L'Assemblea Ordinaria deve essere convocata almeno una volta all'anno, entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Solitamente l'Assemblea Ordinaria viene convocata nel mese di maggio. Ogni anno si celebra in una regione differente del paese in modo che in ogni occasione differenti gruppi debbano muoversi.

L'Assemblea Soci il rituale emblematico della banca

Figura 20 L'Assemblea Soci rituale emblematico della banca



Competenze dell'Assemblea Soci

- Approva il bilancio e destina gli utili;
- Nomina gli amministratori e i sindaci e procede alla loro revoca;
- Conferisce l'incarico, sentito il Collegio Sindacale, alla Società di revisione cui è affidato il controllo contabile e provvede alla sua revoca;
- Determina la misura dei compensi da corrispondere agli Amministratori ed alla Società di revisione incaricata del controllo contabile;

- Determina la misura dei compensi da corrispondere ai Sindaci secondo quanto previsto al successivo articolo 41;

- Approva le politiche di remunerazione nonché gli eventuali piani di remunerazione basati su strumenti finanziari in favore di amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche, di dipendenti o di collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato.

Il rituale dell'Assemblea Soci è un momento di incontro tra soci e impiegati, ma il fatto più importante è che rappresenta la partecipazione democratica dei soci nella presa di decisioni della banca. Si procede anche alla approvazione del Bilancio Integrato. Il bilancio è un artefatto che ha una doppia funzione: è lo strumento di analisi del contesto economico, sociale e finanziario della gestione del esercizio della banca e rappresenta il mezzo di divulgazione della gestione. Ci sono diverse versioni dei bilanci: il bilancio in cartaceo, e ci sono le versioni digitali; il bilancio sociale nella versione 2.0 e i Bilanci d'Esercizio che si trovano nella pagina web della banca.

La registrazione all'inizio è molto importante: come persona esterna alla banca ho dovuto fare la registrazione speciale il giorno dell'assemblea a Milano giacché non ero socia, e a tale incontro possono partecipare solo soci e collaboratori. Chi guida l'evento (il presidente della banca) fa l'apertura formale, indica quali sono i punti all'ordine del giorno e così si sviluppano le attività.

Da parte degli impiegati è descritto come un momento di grande stress dovuto a tutta la preparazione che richiede l'evento. Nella sede si altera il ritmo di lavoro; alcuni collaboratori esprimono che durante la preparazione addirittura perdono l'appetito e preferiscono mangiare poco a pranzo, invece altri mangiano di più per l'ansia. Di fatto durante i giorni precedenti all'assemblea ho potuto osservare che negli uffici si mangiava più cioccolato, liquirizia, e biscotti che nei giorni posteriori all'assemblea.

L'Assemblea Soci è un rituale simbolico che coniuga i valori della partecipazione, per il fatto che rappresenta il momento di massima partecipazione dei soci alle decisioni della banca, e della trasparenza in quanto viene presentato il bilancio di tutte le attività svolte durante l'anno precedente.

Il meccanismo centrale della teoria dei Rituali di Interazione funziona della seguente forma: le occasioni che coniugano un alto grado di attenzione condivisa su uno stesso centro d'attenzione (elevata intersoggettività) con una grande carica di accordo emozionale - attraverso la sincronizzazione ritmico-corporea, risultato della reciproca stimolazione/eccitazione dei partecipanti – producono sentimenti di appartenenza e adesione ai simboli condivisi, e anche energia emozionale che è sentita per i partecipanti e infonde sicurezza tra loro, entusiasmo e desiderio che gli atti di ciascuno seguano l'indirizzo che loro giudicano come moralmente giusto (Collins, 2005).

In questo senso l'Assemblea Soci è un rituale dove tutti sono attenti al Bilancio e le proposte; la votazione rappresenta il simbolo cognitivo; allo stesso tempo prevale l'allegria come emozione condivisa e rappresenta anche la conferma dei valori e delle pratiche.

Il rituale istituzionale di inizio all'interno della banca

Per rituale di inizio facciamo riferimento alla pratica che si fa agli impiegati quando sono appena assunti. Il rituale di inizio nella banca consiste in un percorso per gli uffici della sede principale, che può essere fatto dal responsabile dell'ufficio Risorse Umane o altro collaboratore dello stesso ufficio. Questo percorso lo fanno tutti i collaboratori della banca, siano essi della sede principale o delle filiali. Come prima cosa la persona viene presentata agli altri collaboratori, dicendo il suo nome, il ruolo che svolgerà e in quale ufficio sarà. L'intenzione è che almeno tutti sappiano che faccia hanno i nuovi; un responsabile ha detto – “è per dare una faccia al nome” di una persona con cui sicuramente dopo dovrai parlare durante il lavoro.

Alcuni collaboratori riferiscono che questo rituale è un momento di eccesso di informazioni, per cui l'hanno sperimentato come confusione. L'esperienza è analoga a quella di trovarsi in un labirinto, dove alla fine non ricordi i nomi e neanche il percorso fatto. Possiamo dire che questo è il rituale iniziale dell'istituzione.

- Il rituale della pausa-caffè

La pausa-caffè rappresenta un rituale quotidiano; si verifica alla mattina circa tra 10:00 e le 11:30. In questo periodo di tempo, la banca entra in una dinamica sociale, dove i dipendenti vanno insieme a bere caffè, in qualche posto vicino alla banca (ci sono almeno quattro posti più comune dove le persone si recano). Tutti o quasi tutti partecipano. Un po' prima delle dieci iniziano i contatti tra di loro. All'interno di ogni ufficio si fanno delle negoziazioni tra di loro, per decidere chi va prima e chi dopo; generalmente le persone vanno con compagni di un ufficio diverso da quello in cui lavorano, quindi si chiamano reciprocamente per trovarsi, e in alcuni caso possono avere appuntamento dai giorni precedenti. Si ha così un effetto di inclusione-esclusione (Collins, 2005). Quando i neoassunti partecipano al rituale pausa-caffè vuol dire che sono stati accolti alla comunità della banca. Anche l'effetto di inclusione esclusione dal rituale della pausa caffè è applicato a quelle situazioni in cui i rapporti tra colleghi non vanno bene, quando c'è qualche problema: in quei casi il gruppo ti esclude.

Generalmente il rituale rispetta la gerarchia: i collaboratori vanno insieme ai collaboratori e i responsabili vanno tra di loro. La pausa caffè è una routine di coesione tra gli impiegati come comunità collettiva, ma anche come sub-comunità. È altresì il rituale quotidiano che simbolizza il bilancio vita – lavoro.

Il centro di attenzione del rituale è diverso in ogni gruppo e può anche riguardare eventi particolari, come la celebrazione del compleanno di un collega. Un giorno era il compleanno di uno dei collaboratori e appena arrivato a mattina ha detto – “Oggi vi invito per la pausa caffè, e devi venire anche tu (parlando con il suo capo)”; il capo ha risposto –“va bene”; dopo, a metà mattina, quel collaboratore ha detto – “Andiamo Arturo, Mario e Carla” e dopo, rivolto a me, ha detto: “vieni anche tu”. Mancava solo una collaboratrice che aveva un altro appuntamento, e siamo andati dieci persone insieme a bere il caffè all'angolo della strada.

In generale, i collaboratori riferiscono:

- “è un momento per rilassarsi”
- “La pausa caffè serve per camminare un po', dopo essere stati seduti per ore”

- Alcuni lo prendono come un momento per fumare.

- Altro centro di attenzione del rituale della pausa-caffè sono le negoziazioni di lavoro tra i dipendenti, cioè è un momento del giorno in cui se un collaboratore ha una richiesta relativa al lavoro nei confronti di un altro collega, si procede a fare l'invito a un caffè. Ad esempio: un responsabile di un ufficio esprime il desiderio di un cambiamento nell'area di lavoro e dice guardando me: - "Lo so che questo muro qua crea difficoltà alla comunicazione, un giorno ho preso un caffè con Pedro (responsabile di cambiamenti di struttura fisica) e gli ho chiesto questo cambiamento".

D'altra parte, il rituale della pausa caffè può rompere l'armonia tra i colleghi della sede principale e i colleghi delle filiali, perché viene fatto giusto nel blocco orario in cui le filiali si trovano più impegnate con i clienti e magari hanno bisogno di qualche tipo di supporto da parte della sede centrale. Quindi, siccome questo rituale fa calare il ritmo delle attività lavorativa della sede, in contrasto con quello che accade nelle filiali, la connessione e l'armonia tra le due tende a rompersi.

Un responsabile di area, una volta ha commentato – "Solo in questa banca abbiamo questa pausa caffè così: è una norma. E poi i collaboratori, non tutti e non sempre, però spesso, prendono una pausa di 25 minuti a metà mattina".

Il rituale della pausa –caffè, preso in esame riguardo alla sostenibilità, rappresenta nella cultura della sede principale della banca un'attività della dimensione sociale, che genera coesione alla comunità; mentre, in quanto dinamica organizzativa, rappresenta una pratica che rompe l'armonia tra la sede principale e le filiali.

Il rituale del Saluto alla mattina da parte dei Responsabile d'area.

I responsabili hanno un rituale di saluto alla mattina quando arrivano in ufficio. Generalmente dicono ad alta voce – "Ragazzi buongiorno" o "buongiorno a tutti e sorridono". Fatto ciò tornano nel proprio ufficio o si occupano delle comunicazioni ai dipendenti sulle riunioni, attività speciali o transferte. Rappresenta un rituale di amicizia che serve per la conferma della vicinanza personale delle relazioni in banca, sottolinea il rapporto personale del responsabile con i dipendenti. Durante

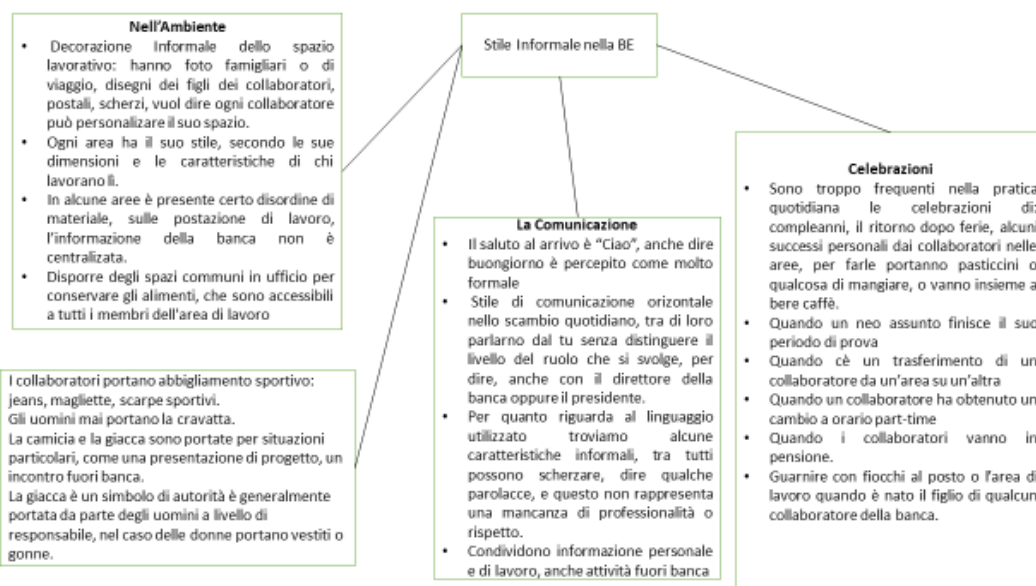
l'osservazione in un ufficio al terzo piano, sentiamo un saluto a voce troppo alta proveniente dal piano sottostante – “Buongiorno!” ed in aggiunta una fragorosa risata. Una delle collaboratrici ha fatto un salto sulla sedia e poi ha esclamato – “Mamma mia, che saluto! Sì, tutti sappiamo che è arrivato, il Capo”.

Stile informale del rapporto tra gli impiegati

Si riferisce alle caratteristiche che assumono le interazioni tra i collaboratori, a prescindere della posizione nella gerarchia, assumono forme rilassate nella comunicazione e nelle interazioni tra impiegati; questo stile si manifesta in diverse forme, vediamo di seguito le categorie.

Stile informale della Banca

Figura 21. Categoria Stile Informale nei rapporti tra gli impiegati



In questa categoria Stile Informale nei rapporti tra gli impiegati si includono Vi sono quattro forme di manifestazione dello stile informale: Ambiente, Comunicazione, Celebrazioni e Codice informale di abbigliamento.

La dimensione Ambiente fa riferimento a: la decorazione personalizzata di ogni postazione di lavoro; ogni area ha il suo stile. Le postazioni sono spesso in disordine e, come già detto, è comune vedere che vengano riordinate solo prima che i collaboratori vadano in ferie.

Tutti come ufficio hanno uno spazio negli scaffali per conservare snacks e altre cose da mangiare. Sono tutte caratteristiche che danno un senso di comunità, di condividere e fare lo spazio di lavoro come se fosse la propria casa.

Per quanto riguarda il codice relativo al modo di vestire posso dire che è informale; i collaboratori portano abbigliamento sportivo: jeans, magliette, scarpe sportive. L'abbigliamento può essere di colori vivaci come: verde, rosso, violetto; quello che è vietato sono i pantaloni corti per gli uomini. Sono consentiti: orecchini per gli uomini, tatuaggi visibili, piercing. Una norma pratica è quella di non indossare mai la cravatta che è presa come simbolo dei bancari tradizionali: - “qua siamo diversi ai bancari tradizionale, non siamo come quelli che portano la cravatta”. Invece, portare la giacca è un simbolo di status, di essere coinvolto in certe attività di carattere più strategico dove si lavora con colleghi di posizioni di gerarchia più elevata. Nei casi in cui gli uomini devono fare una presentazione o rappresentare la banca fuori, indossano camicia e giacca, mentre gli altri giorni possono indossare la maglietta. Questo codice nel modo di vestire viene comunicato ai neoassunti da parte dell'ufficio del personale. Il codice nel modo di vestire non permette di distinguere alla semplice vista le differenze di posizioni nella banca. Le donne possono indossare vestiti o gonna per essere più formali, così come sandali. In generale il codice di abbigliamento è un segno per distinguersi come lavoratori della BE. È anche collegato al principio di sobrietà, ma in alcuni casi si possono trovare degli uomini che portano camicia con polsini ricamati, o una donna in tacchi.

La comunicazione ha uno stile informale: di solito la forma di saluto praticata è “Ciao”, dire “buongiorno” è percepito come formalità; nel rapporto tra di loro si danno del tu senza distinzione del ruolo che occupano nella gerarchia; l'idea è di mantenere una comunicazione orizzontale. Nei suoi scambi quotidiani fanno degli scherzi; dicono parolacce e questo non è interpretato come mancanza di rispetto o di professionalità. In un ufficio, un responsabile d'area era arrabbiato per la mancanza di una informazione; gridava dal suo posto chiedendo informazione a suoi collaboratori, diceva alcune parolacce. Due dei suoi collaboratori mi hanno detto – “Questo è strano, lui non dice queste parolacce così” e sorridono. Queste le considerazioni espresse durante un'informazione di intervista da un responsabile di

filiale: “c’è informalità nei rapporti e nel modo di collaborare tra colleghi abbastanza... c’è un’atmosfera rilassata perché il mio punto di vista è che se i miei colleghi lavorano in un ambiente sereno danno il meglio di sé, se i miei colleghi lavorano in un ambiente rigido diventano rigidi”.

Pratica di una cooperazione personale

La collaborazione in banca presenta la particolarità di avere più un carattere personale che quello di lavorare con spirito di squadra secondo i compiti.

Nella banca troviamo due tipi principali di cooperazione. Uno è fondamentato in riferimento al simbolo “etica”, dove si presenta lo scambio come supporto per arrivare agli obiettivi: è la cooperazione con spirito di squadra verso un obiettivo lavorale. Invece, c’è un altro tipo di cooperazione che è più vicino al senso di comunità, in quanto le relazioni sono più importanti; è associato allo stile informale e sembra più uno scambio personale, invece che una cooperazione lavorativa. Altro aspetto associato a questa dinamica, che in qualche modo è in contrasto con i valori della banca, è la mancanza di partecipazione da parte dei responsabili; ciò è dovuto al fatto che, quando i collaboratori si trovano con tutta la responsabilità della attività, c’è la possibilità da parte di questi di prendere le decisioni in autonomia. Come abbiamo visto, il rituale della pausa caffè è uno spazio dove i collaboratori fanno delle conversazioni per lo scambio di favori e possiamo dire che ci sono delle condizioni che favoriscono questa cooperazione di tipo individuale.

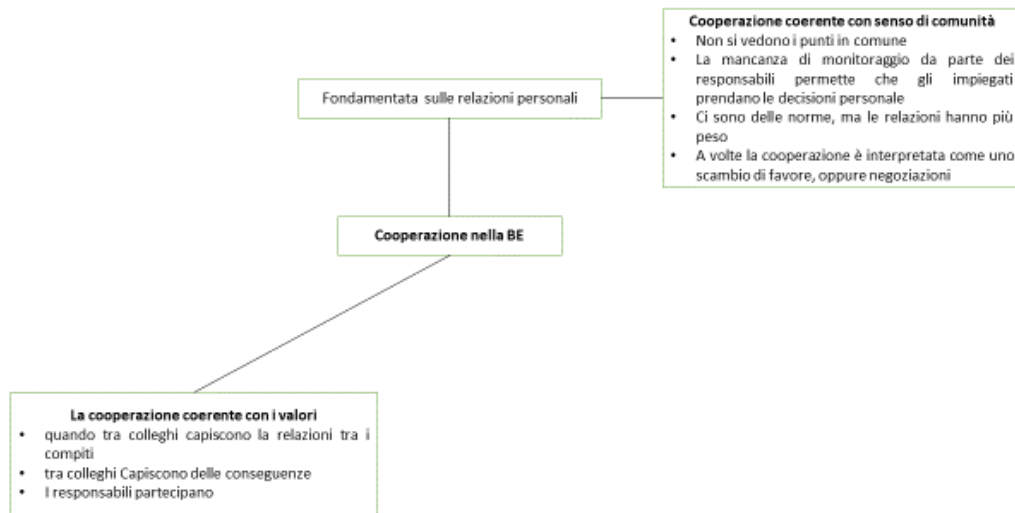
urante le osservazioni e le interviste sono emersi diversi esempi della percezione della cooperazione che risulta pesante per i partecipanti e che corre il pericolo di danneggiare le relazioni interpersonali. Racconta **Teresa**: - “Alla fine, qui eh... ci sono delle regole, ma valgono molto anche i rapporti personali, nel bene e nel male; nel senso, che ad esempio, se tu hai delle difficoltà relazionali con una persona questo pesa tantissimo poi nel lavoro, purtroppo non dovrebbe essere così, ma è così è inutile, cioè, il lavoro è fatto fra persone quindi...”. E **Massimo**: “in BE le relazioni sono sia “beni relazionali”, ma a volte sono anche dei “mali relazionali”, nel senso che uhm... in un contesto dove magari prevale la relazione e non le regole, la formalità, la discrezionalità può anche essere in più, favorita, senza nessuna

obiettività che ti fa dire: *perché ho scelto? Perché ho preferito una persona invece di un'altra? Perché mi sono comportata così...* e purtroppo nella storia di BE e tuttora un po' c'è questo, più in passato, ci sono stati dei tentativi di correggere o di... appunto valorizzare in positivo l'aspetto relazionale senza cadere in queste... dinamiche malsane di relazioni dove appunto, se tu conosci Tizio, Caio è più facile allora che magari anche solo può avere delle promozioni; se il tuo responsabile rompe di più le scatole al personale, allora poi sei sicuro che magari puoi avere delle promozioni in più, invece di altre. Quindi a secondo poi anche delle amicizia di classe all'interno che si formano, questo da un lato, oppure l'altro organizzativo, *se sono amico tuo e ti devo fare un favore, ti chiamo so che tu me lo fai, se invece no, buffo, non, vabbè, lo lascio in coda*, quando in realtà, va bene il rapporto di amicizia così, ma non deve assolutamente interferire nè in preferenza, nè negativo, solo ti chiedo, siamo colleghi, ti sto chiedendo un favore serve per quello che io sto facendo, e me lo dai oppure mi dici *non no riesco*, ma non, *te lo faccio pesare, o ritardo*; purtroppo ci sono queste dinamiche, per cui l'eccesso di possibilità di essere informali e liberamente esprimere la propria relazioni va a discapito, che poi che ci fosse un minimo di forma tu sai che quello comunque lo devi fare o devi rispettare. E Francesca: "c'è più questa tendenza come tutti posti di lavoro, a ognuno fare un po' il proprio, non fare quel di più per il benessere dell'azienda, per il benessere dell'ufficio; io sono venuto con sta visione che era condivisa quando eravamo meno persone".

Tutto ciò non deve far pensare che tutto vada nella direzione di generare difficoltà, in quanto ho avuto modo di assistere a forme di cooperazione basate sul rispetto delle persone, del tempo e della partecipazione di ciascuno, come nel caso seguente. In un ufficio ci sono alcune pratiche problematiche da risolvere. Una persona va dal responsabile per chiedergli aiuto nella soluzione di questi casi. Il responsabile dice "meglio se facciamo un incontro con tutti a metà mattina, così anche gli altri possono dire i loro dubbi e possiamo chiarirli insieme". All'ora concordata si trovano tutti. Sono in piedi disposti a cerchio. Ogni collaboratore presenta il suo caso. Si ascoltano i commenti e le proposte dei colleghi. Il responsabile parla solo se è necessario, e la sua partecipazione nell'incontro si realizza per lo più ascoltando e facendo domande.

Dopo 45 minuti dice: “Ragazzi: chiudiamo qua oggi, ma la prossima settimana parliamo degli altri casi. Grazie! A lavorare!”

Figura 22 Tipi di cooperazione nella BE



Vorrei ora concentrare l’attenzione alla sostenibilità nell’estetica delle pratiche quotidiane. Gli impiegati della banca hanno delle pratiche personali associate al consumo di certi prodotti che danno una certa forma alla loro estetica personale; queste pratiche riguardano la cura di se stessi, della loro salute attraverso certe abitudini; rappresentano anche una forma di cura dell’ambiente e della comunità, manifestando attenzione a quello che si consuma: quali sono gli ingredienti, chi lo produce, che cosa caratterizza l’azienda che li produce.

Figura 23 Sostenibilità nell'estetica delle pratiche quotidiane in BE



Categoria della sostenibilità nell'estetica della salute tra i collaboratori

Sostenibilità attraverso la Tutela del Consumo si riferisce alla tutela di se stessi attraverso l'attenzione a quello che i dipendenti consumano, così come la tutela delle relazioni con l'ambiente e la comunità attraverso l'attenzione al consumo del cibo. Ha due sub categorie: Tutela di se stessi attraverso l'attenzione al consumo, Tutela delle relazioni con l'ambiente e con gli altri attraverso il consumo.

Tutela di se stessi attraverso l'attenzione al consumo

- Consumi di prodotti Bio che i dipendenti mangiano in momenti di pausa o mentre lavorano.
- Consumo di prodotti coltivati da cooperative, per il consumo personale dei dipendenti.
- Stare attenti a quello che mangiano gli altri a pranzo, tra coloro che pranzano insieme dentro della banca.
- Leggere le etichette dei prodotti consumati per verificarne la composizione, per esempio la presenza di olio di palma.
- Consumo di frutta e verdure di stagione.

- Portare ingredienti per preparare pranzo semplici, al momento, nella cucina della banca.
- Stare attenti alla quantità di alimenti che consumano, evitando gli sprechi.

È una pratica associata al consumo di prodotti coltivati da una cooperativa che evidenzia le caratteristiche di comunità presenti nella cultura della banca. Vediamo ora una pratica associata a questa categoria risulta interessante in quanto integra diversi aspetti della sostenibilità; si tratta di un processo al quale ho direttamente partecipato all'attività e ho cooperato anche al momento in cui è stata ricevuta la merce. L'attività consiste nell'acquisto di verdura e frutta da una cooperativa che ha come obiettivo l'inserire al lavoro persone giovani con qualcun handicap. È una routine settimanale che non include tutti gli impiegati, ma un gruppo importante di essi. È un'attività molto ben organizzata. C'è un'efficace comunicazione tra la cooperativa e la banca; i dipendenti sono informati dei prodotti e sui prezzi (la cooperativa fa delle offerte e mette insieme diversi prodotti; i prezzi sono bassi); ogni collaboratore fa la sua scelta ordinando in una lista che circola tra i collaboratori attraverso email. Ogni collaboratore fa la sua scelta e la comunica ai responsabili della settimana. Ogni settimana lavora una coppia in team; questo team ha due compiti: il primo è fare la raccolta di soldi tra tutti; il secondo è di prendere la merce che è consegnata in banca il venerdì mattina e portarla nell'area della biblioteca, dove è collocata in ordine con il nome di ogni collaboratore che l'ha ordinata, dove verrà poi presa da ognuno prima di partire per tornare a casa.

un rituale che rafforza il legame tra i collaboratori, stimola la solidarietà, rappresenta la tutela di se stessi e degli altri; coniuga aspetti di tutela fisica ed economica. Tutti partecipano all'attività e condividono anche la responsabilità; rappresenta un'attività di lavoro organizzata in squadra. L'obiettivo è chiaro e anche la selezione delle coppie di lavoro settimanale è una cerimonia divertente fatta nella sala pausa pranzo. È una pratica che rafforza l'identità come comunità della banca ed è rappresentativa dei valori etici nella pratica.

Tutti questi aspetti presenti nella pratica consolidano il senso di comunità, rafforzano l'identità, ed evidenzia la capacità di lavoro in squadra.

Sostenibilità come tutela dell'ambiente e degli altri attraverso il consumo

Tra i dipendenti della banca è comune vedere che stanno attenti ai prodotti che consumano avendo cura di tener conto se sono coltivati da cooperative. Inoltre, condividono ricette vegane e vegetariane. Allo stesso modo condividono informazioni sui mercati per comprare prodotti naturali e l'eventuale apertura di nuovi negozi di cibo naturale. Nella sala da pranzo ci sono delle bacheche dove possono venir messe queste informazioni.

Sostenibilità come Stile di vita Salutare

a maggioranza degli impiegati della banca praticano la cura di sé attraverso abitudini quali il fare varie forme di pratica fisica; alcuni collaboratori frequentano il gym durante la pausa-pranzo. Altri fanno diverse altre attività quali lo yoga, la boxe, il running. E ci sono anche quelli che arrivano in bicicletta tutti giorni a lavoro.

Categorie Pratiche di sostenibilità in aree lavorative.

ella banca ci sono delle pratiche orientate alla tutela dell'Ambiente nelle routine quotidiane come quella di usare i contenitori per la raccolta differenziata dei rifiuti negli uffici, lavorare utilizzando fogli riciclati, stampare su entrambe le facciate dei fogli, il condividere il materiale d'ufficio presente sulle postazioni di lavoro, il lavorare al massimo con luce naturale.

Pratiche di Salute e Sicurezza e Controllo

La banca è attenta alle condizioni e agli artefatti di sicurezza e controllo delle attività operative, cioè si prende cura del fatto che le attività siano in conformità con le regole della sicurezza

- Sono identificati i coordinatori per situazioni di emergenza per piano
- L'ufficio Tecnico Logistico ed Acquisiti ha il compito di fare la revisione periodica degli estintori
- Viene rispettata la formazione obbligatoria ai dipendenti sulla sicurezza
- È stabilito un sistema per registro dell'assistenza e le procedure lavorative

- Viene curato il monitoraggio delle telecamere di sorveglianza

Pratiche in disarmonia con la sostenibilità: Mancanza di cura di se stessi

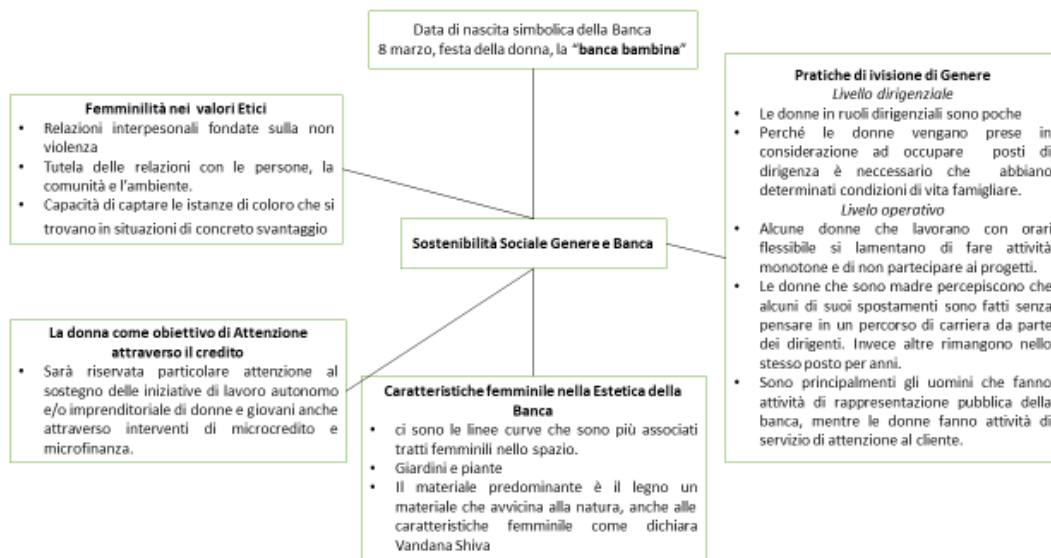
Anche se è più frequente osservare abitudini salutari, ci sono anche pratiche che vanno in senso opposto ai principi della banca, come ad esempio l'utilizzo delle terrazze e degli spazi aperti per fumare; il mangiare troppo o non mangiare, per ansia oppure per stress da lavoro (ad esempio, come abbiamo visto, nel periodo di preparazione dell'assemblea Soci); oppure il mangiare velocemente perché si pratica il part-time; oppure mangiare mentre si lavora non facendo una vera e propria pausa-pranzo rimanendo invece nello stesso posto di lavoro.

Sostenibilità Sociale Genere e Banca

Per quanto riguarda la costruzione sociale del genere possiamo dire che la produzione organizzativa del genere può essere descritta con quattro tipi di processi (Acker 1992 cit. in Gherardi, 1998):

1. La costruzione della divisione di genere si manifesta in base a come, sulla base di questa caratteristica: si distribuiscono le persone nelle diverse occupazioni; a quanto e come vi siano differenze in ambito salariale, gerarchico, di potere e subordinazione.
2. La creazione di simboli, immagini e forme di consapevolezza che spiegano, giustificano o contestano la divisione di genere.
3. Le interazioni fra individui nelle molteplici forme con cui si esplica il dominio e la subordinazione, si creano alleanze ed esclusioni.
4. Il lavoro interiore degli individui nel momento in cui consapevolmente costruiscono la loro comprensione del modo in cui l'organizzazione struttura il lavoro e le relative opportunità.

Figura 24. Banca e configurazione di Genere



Il processo di costruzione di genere identificato in primo luogo nell'analisi della banca è quello simbolico. La BE aprendo la filiale di Padova in data 8 marzo 1999 (giornata internazionale dedicata alla donna) ha inteso dimostrare la sua vicinanza alla tutela di valori come l'emancipazione femminile, come illustrato in "Sorella Banca" (Calvi, 2003) nel Ccapitolo "La banca bambina"

"Sabato 6 marzo 1999 a Padova è in corso una festa. In piazzetta Forzate ... (p.19) Lo staff della banca ha lavorato fino a poco prima per mettere a punto gli ultimi dettagli e preparare l'evento... Così finalmente taglia il nastro, il presidente, affiancato da alcuni dei soci volontari che con altre migliaia di persone hanno passato gli ultimi anni a lavorare al progetto di una banca etica (p.20)... Il lunedì seguente, 8 marzo, festa della donna, la "banca bambina" è pronta a emettere il primo vagito (p.21)".

Inoltre, la banca ha dei valori etici che hanno come scopo la tutela delle relazioni con l'ambiente e la società, che in qualche modo risultano affini all'immagine tradizionale della donna nella società che è quella di associare il ruolo della donna ai lavori fatti con attenzione e con un orientamento verso gli altri. Nello stesso modo la banca presenta caratteristiche fisiche che rafforzano la sua identità femminile come ad esempio: l'essere costruita in legno, la presenza della natura e le linee curve nel disegno della struttura sono associate a tratti femminili.

Figura 25 Immagine esterna della BE



Figura 26 Immagine interna della BE



Nell'area della sua attività operativa la banca supporta le donne tramite il credito.

D'altra parte, c'è il processo della divisione del lavoro in base al genere dove troviamo i seguenti aspetti.

Nella pratica organizzativa della banca si osserva che le donne che occupano ruoli dirigenziali sono poche, sia nella sede principale sia nelle filiali. Inoltre, la maggioranza delle donne che occupano posti di dirigenza sembra debbano soddisfare determinate condizioni: ad esempio, essere nubili e/o con figli autonomi, in modo da uguagliare l'operatività dei colleghi maschi. Infatti, queste donne frequentemente

riproducono la pratica di arrivare presto la mattina prima di tutti o partire molto tardi. Possiamo dire che la banca funziona a ritmo maschile, cioè i dirigenti devono avere disposizione di tempo fuori dall'orario lavorativo consueto e devono potere trasferirsi geograficamente se c'è bisogno. Esempio: Li ho chiesto un racconto del suo percorso nella banca come donna Marta, che ha un ruolo di responsabilità, parlando del suo essere donna, dice relativamente al suo percorso in banca: - “Ehm ehm Allora io no... io non mi sono mai trovata... non ho avuto l'opportunità mai di scontrarmi con differenze di genere per il fatto che hanno preferito a me, un uomo, questo mai l'ho visto. È anche vero che io non ho famiglia, quindi tante dinamiche per esempio una donna che ha figli, sono cose che non ho. Quindi io non ho trovato ostacoli o non ho dovuto fare battaglie particolari. Poi ci sono le relazioni con le persone singole. Ci sono delle persone maschiliste per cui la donna è la segretaria e non può essere altro; questo dipendeva delle persone, dall'età; però impedimenti in quanto donna... se tu mi chiedi se la banca è organizzata perché ci siano pari opportunità, io ti dico no! Realmente non è organizzata perché è comunque ancora un clima organizzativo più per la parte maschile, ossia vengono... uhm... che se devi fare una riunione la fai alle sei sera, poi – sai? – gli uomini hanno le donne a casa... che è tutto un cane che si morde la coda, perché gli uomini possono permettersi di stare qua fino a orari assurdi, andare in giro per l'Italia, in riunioni eccetera perché comunque nelle relazioni famigliare, c'è la donna, la madre...”

Un altro esempio è quello di Antonietta: “in BE poi invece siamo molte donne dipendenti, ma siamo pochissime quelle che ricoprono un ruolo diciamo di di di dirigere, di responsabilità insomma, capisci. La filiale siamo... tre donne... di fatto siamo ancora due [sorridente, in fondo suona il telefono del suo ufficio] su diciassette filiali in Italia, direi non siamo tanteeee... Personalmente devo dire comunque che è un lavoro che a me dà molta soddisfazione; c'è poi... veramente ci metto l'anima, ci sto qui senza guardare orari, in certi momenti, sono a volte a lavorare anche il sabato...”

Inoltre, le donne che sono madri in alcuni casi fanno lavori più operativi, e alcune si lamentano di essere spostate senza un piano chiaro di sviluppo lavorativo. Ad esempio Paola racconta: “avevo iniziato un percorso coerente cioè ho fatto cassa, sportello, poi *back office*, poi avevo iniziato con i FIDI, vabbè sei anni con la

maternità, però comunque c'è stato un percorso con una crescita coerente; poi sono arrivata qui e ho ricominciato da zero, e il lavoro che faccio qui, cioè non c'entra niente con quello che ho fatto prima, e quindi praticamente come se quello che avevo fatto prima cioè come se non ne fosse stato tenuto conto". Allora io chiedo a Paola: "e su questo che tu dici *che non centra niente*, che cosa mi puoi dire?". E Paola riprende: - Uhm [sorridente] processi... ci sono alcuni giorni che mi sembra che non capisco bene quello che faccio, ma devo farlo, ma io so che non è quello che mi piace, perché questa materia non mi piace, è difficile per me, non va con quello che ho studiato prima".

Quindi, tutti questi aspetti insieme fanno una particolare costruzione del genere all'interno della banca: innanzitutto mette in evidenza che le donne devono dividere la loro vita tra il lavoro fuori e dentro casa, mentre gli uomini hanno il loro tempo esclusivamente per lavorare: pratica che riproduce il modello tradizionale della divisione di genere della società.

Il confronto tra pratica e principi nella banca sul tema del genere mostra un punto di tensione importante e viene percepito da parte di alcune collaboratrici come mancanza di coerenza. Lo riferisce bene Camilla una collaboratrice con certa anzianità nella banca, che, dopo che ho spento la registrazione dell'intervista, dice: "Qua dicono *l'interesse più alto è quello di tutti (slogan)* ma chi è tutti? Noi siamo tutti?" e mi guarda con la coda dell'occhio di una donna con una voce dolce, ma con una faccia che mostra di essere arrabbiata.

D'altra parte, per quanto riguarda la costruzione del genere in base alle caratteristiche delle occupazioni nella banca, troviamo che gli uomini sono quelli che svolgono ruoli di rappresentanza della banca verso l'esterno.

Figura 27 Uomini in ruoli di rappresentanza







Mentre le donne, invece, fanno lavori legati all'attenzione ai clienti, di *front office*; quindi si può dire che si realizza una divisione di genere attraverso i ruoli. Come mette in evidenza Gherardi (1998) l'attività dell'organizzare, in quanto riproduzione quotidiana delle condizioni per la produzione (il *back-office*), la tenuta contabile, la catalogazione delle informazioni e della loro consegna, le attività di supporto, accessorie e secondarie, le attività esecutive e di controllo degli standard, la manutenzione dei luoghi, degli strumenti, delle relazioni interpersonali e dei sentimenti, è in gran parte invisibile ed è appannaggio delle donne. Ha la stessa importanza dell'ovulo (per le donne) rispetto al seme nella metafora biologica della riproduzione.

Mentre l'attività dell'organizzare in termini maschili con l'epopea eroica del management che si avventura nell'insidioso ambiente esterno, usa i numeri, prende decisioni e intraprende azioni intenzionali. Sono le caratteristiche di genere delle attività organizzative che in maniera implicita richiedono, in modo selettivo, persone con caratteristiche di genere specifiche quali quelle impersonate dagli uomini; e tale situazione è inscritta nell'immaginazione sociale che proietta sulla natura l'elaborazione culturale del genere per poi re-importarla nella cultura come differenza naturale, legittimando un ordine sociale basato sulle differenze di genere (*ib.*)

Nell'esempio seguente è possibile vedere un'idea del senso dell'organizzazione dei compiti in base al genere costruita dalla prospettiva tradizionale. Un responsabile

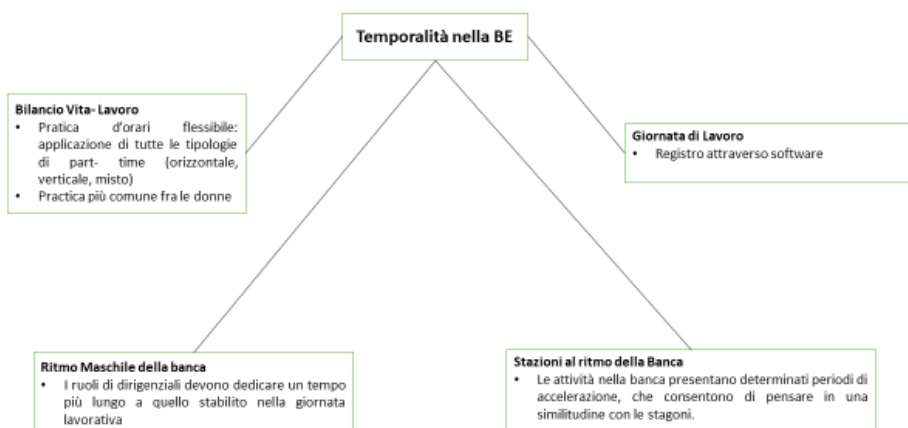
d'area parlando del suo arrivo in banca racconta “c'era una forte responsabilizzazione di tutti, e anche una forte storia personale, perché a me, è capitato quando sono stato trasferito, dopo tre mesi si è trasferita la famiglia, magari mia moglie era al lavoro, io ero qua, avevo un problema a casa, non avevo nessuno, chiedevo a una collega se poteva andare a casa, la collega andava a casa, a tenermi i bambini”.

Figura 28 Donne in ruoli di front office



La dimensione temporale in BE

Figura 29 Aspetti associati alla dimensione temporale della banca



Le organizzazioni strutturano il tempo sulla base della quale costruire l'identità sociale (Bluedorn, Denhart, 1988; Clark, 1985, cit. in Strati, 2006; Fioretto 2007). Il tempo è un fenomeno sociale ed al tempo sociale si riferiscono le differenziazioni temporali delle organizzazioni e delle loro interrelazioni con forme diverse di flessibilità organizzativa: orari di lavoro, lavoro a turni, straordinari, contratti a tempo limitato, con certe considerazioni di ordine tecnologico (telelavoro), orari atipici legati alla unicità delle mansioni, ecc. (*ib.*). Vediamo i dati della BE:

Tempo cronologico

La giornata di lavoro è stabilita come segue: dalle 8:30 alle 13:30 e poi 14:30 alle 17:30 per la sede principale, e dalle 8:30 alle 13:30 e poi 14:30 alle 17:00 per le filiali.

Inoltre la banca informa nei suoi bilanci (2013, 2014) che promuove e cerca di favorire la conciliazione fra tempo di lavoro e tempi di vita, quindi presta attenzione alle esigenze personali e a un corretto ed efficiente funzionamento dell'organizzazione, cioè la banca ha previsto:

l'applicazione di tutte le tipologie di part-time (orizzontale, verticale, misto);

la possibilità, per i dipendenti e le dipendenti full time di distribuire l'orario lavorativo in modo non standard.

In questo caso la giornata ha un carattere flessibile che è coerente con i principi etici della banca, ma è necessario guardare agli aspetti qualitativi della dinamica di interazione che si osserva dietro questa pratica.

Questa politica di orientata alla cura della relazioni con i dipendenti, nella pratica implica negoziazioni tra impiegati e responsabili, il part-time ha diversi opzioni d'orario (informazione fornita dall'ufficio Risorse e Sviluppo Umano, marzo 2015):

Part time verticale: in questo caso la persona può lavorare tre giorni in banca e le altre due rimanere a casa.

Part time orizzontale: di solito si fa tutte le mattine, consiste in lavorare in un medesimo blocco orario tutta la settimana.

Part time misto: per esempio, in quest'ultimo caso la persona può lavorare un giorno a tempo pieno e gli altri a mezza giornata.

Nel secondo caso, nella possibilità di distribuire l'orario, troviamo che, nella pratica, nella sede principale, gli impiegati possono negoziare l'ora di entrata, può essere prima o dopo, si può uscire prima, oppure si entra dopo e si esce dopo. Questo può essere regolare, oppure puntuale secondo il bisogno.

Infatti, questi accordi possono essere discussi durante i colloqui prima di essere assunto; come esempio di questo abbiamo trovato un collaboratore che non abita nella città di Padova, e lavora tre giorni a Padova e due lavora con altra organizzazione del gruppo della banca; lui mi ha comunicato che questo accordo è stato fatto durante i colloqui prima di essere assunto.

Questa flessibilità non viene applicata nel caso dei posti di responsabilità, quindi non è possibile per chi occupa un posto gerarchicamente superiore; in questi casi, le persone devono avere più disponibilità di orario per la banca.

Gli accordi sull'orario part – time si fanno per un periodo di un anno oppure un po' meno, e quando scade, si ridiscute il rinnovo.

Il tempo come costruzione sociale si registra attraverso l'orologio e il pc (Strati, 2006): nel caso della banca la giornata di lavoro è registrata attraverso il sistema nel pc. Gli impiegati giusto al momento di arrivo devono fare la registrazione nel sistema; il registro è personalizzato (ognuno fa il registro nel proprio pc con la sua identificazione numerica nel sistema); lo stesso passaggio deve essere fatto al momento di andare via. Il fatto che l'impiegato possa vedere il suo registro, permette a lui di avere il controllo del suo tempo nella giornata; se per caso è arrivato in ritardo, può fare lo straordinario lo stesso giorno. Questa pratica dà autonomia e controllo individuale sulla giornata di lavoro.

A questo registro, per il fatto di essere personale, non è stato possibile accedere in forma libera di osservazione, ma un'informatore ha permesso di osservarlo velocemente, attraverso il suo registro personale, e ha spiegato anche quali sono i registri che si possono fare.

Un collaboratore spiega come funziona il sistema di registrazione dell'orario:

“Si devono registrare i giorni di ferie, così come i giorni che hai visita medica, o se sei malato. “Risorse umane” ha la registrazione e noi (impiegati) possiamo anche guardare l’informazione, così poi non c’è confusione sulle ore lavorate”.

E un esponente delle Risorse Umane: *“quando l’impiegato fa una visita medica il suo dottore deve mettere la informazione direttamente al sistema”.* Nel caso delle ore straordinarie sono contabilizzate dopo mezz’ora dopo l’ora ufficiale di uscita.

La pratica di orario flessibile fa parte dell'identità della banca, dovuto... che rappresenta una particolarità nella cura delle relazioni della banca con i suoi impiegati, è parte della informazione che viene riportata nel bilancio sociale, come “conciliazione tempi di vita e di lavoro” quindi nel Bilancio 2014 si vede quante persone godono di contratto part-time e tutte sono donne, la flessibilità oraria nella banca è una delle forme di valorizzare alla persona nel suo posto di lavoro.

La pratica d’orario flessibile fa sì che la banca presenta due ritmi: la mattina è più agitata mentre a pomeriggio il ritmo cala. Cioè dovuto a... che chi lavora mezza giornata, di solito lo fa alla mattina, quindi la banca ha più persone in attività dentro questo turno. Le mattine sono più agitate, interagiscono più persone in tutti gli spazi della banca. Si realizzano più riunioni di progetti, che sono attività che in certo modo gravitano intorno ai compiti quotidiani di ogni posto di lavoro.

La dinamica cambia radicalmente dopo la pausa – pranzo. Diminuisce nella banca il numero d’impiegati, la banca diventa più silenziosa, soprattutto negli uffici più distanti del blocco principale. Infatti alcuni uffici possono rimanere con una persona. E verso la fine della giornata c’è l’orario flessibile per chi deve partire prima, diventando la banca in solitudine nell’ultimo pezzo della giornata.

Quando si concede la mezza giornata di lavoro e sono pochi i collaboratori in ufficio, si manifesta un squilibrio, l’impiegato che lavora la giornata completa, si vede sovraccaricato in certa maniera, non necessariamente perché deve realizzare i compiti dei suoi colleghi, ma perché finisce gestendo l’ufficio (risponde a tutte le chiamate, risponde alle richieste o almeno deve fare un minimo di attenzione).

Tuttavia, non si tratta solo delle attività che deve realizzare, ma le condizioni in cui lavora, dovuto a che non ha nessuno con cui consultarsi o realizzare alcuno scambio di tipo sociale, soprattutto se l'ufficio si trova ritirato del blocco principale della sede. La persona lavora in condizioni di estremo silenzio e incluso di certo isolamento del resto dell'organizzazione”.

Un impiegato condivide durante un periodo di osservazione la seguente considerazione: “Quando sono da solo mi annoio un po’, per quello accendo la radio”.

L'impiegato che aspira a esercitare un ruolo più alto nella gerarchia dell'organizzazione deve essere disposto a diminuire il cosiddetto bilancio vita – lavoro, dovuto al fatto che i dirigenti devono avere più disponibilità d'orario..

Stagioni della Banca

Durante il periodo di osservazione ho potuto constatare che il settore bancario ha determinati periodi che hanno particolari ritmi di lavoro e che in qualche modo sono associati a determinate tensioni nelle pratiche rappresentative della sostenibilità. Questo mi ha portato all'idea che i ritmi dell'attività all'interno dell'organizzazione siano legati alle stagioni.

Inverno: anche se non sono stata in grado di osservare durante questo periodo, le informazioni fornite rispetto al periodo invernale suggeriscono si tratti da un periodo di attività più orientate al bilancio interno: ad esempio, nell'area “risorse umane” le attività di formazione vengono interrotte. È un periodo per valutare le misure adottate durante l'anno e iniziare la valutazione delle proposte per l'anno successivo, come ad esempio: il processo di consenso per la realizzazione della presente ricerca; o la promozione di un responsabile di area che è stato effettivamente eseguito la settimana prima di iniziare il processo di osservazione; dare corso al processo di selezione del nuovo direttore del settore bancario.

La Primavera: questa stagione coincide con la celebrazione dell'Assemblea dei partner, che di solito si celebra tra aprile e maggio. È un periodo caratterizzato da una maggiore attività e anche un po' di stress dovuto ai processi vincolati all'assemblea,

come la logistica e la elaborazione del bilancio sociale. Il bilancio ha l'esigenza di coordinamento per l'integrazione delle informazioni di tutte le aree. Le emozioni nel periodo che precedono l'assemblea sono caricate di stress e ansia, come ho sottolineato prima; è un periodo in cui i dipendenti possono manifestare un'alterazione nelle loro abitudini (mangiare più o meno), dovere arrivare prima o partire più tardi. Durante quel periodo ho visto delle discussioni a causa della mancanza di informazioni in tempo per la preparazione del bilancio sociale; si può dire che è difficile il coordinamento con le numerose fonti di informazioni. La realizzazione dell'assemblea rappresenta anche la celebrazione dei risultati, da un lato, e la divulgazione delle decisioni prese per l'anno successivo.

L'estate: è un periodo abbastanza rilassato; in questo caso il ritmo della banca è alleggerito perché diminuisce la presenza dei collaboratori, compresi i responsabili. La maggior parte dei dipendenti prende le vacanze insieme alla famiglia; questa è una politica rispettata; la negoziazione viene effettuata con il responsabile e i colleghi, con mesi di anticipo. Il rispetto per le vacanze estive è un aspetto importante delle politiche associate all'equilibrio vita-lavoro. Le aree in sede e le filiali lavorano con il personale al minimo; ci sono uffici in cui può rimanere una sola persona. Nel caso dei dipendenti, rappresenta una sosta al lavoro; mi dice un collaboratore quando sta mettendo in ordine il suo posto di lavoro prima di andare in ferie: "Non è che non ci sono problemi, poi tu li trovi uguale o peggio quando torni".

L'autunno: è il momento del rientro in attività. Durante il periodo di osservazione, erano presenti l'eccitazione, i dubbi e le paure generate dai cambiamenti prodotti dalla presenza del nuovo direttore, nonché i cambiamenti nell'organigramma, che comportavano cambiamenti degli uffici all'interno della sede centrale.

Come si può vedere, la banca non presenta un singolo ritmo durante l'anno e, a causa delle caratteristiche osservate in alcune stagioni, sembra che l'asse temporale venga trascurato o escluso al momento delle attività di pianificazione, come nel caso dell'Assemblea Soci che è un evento significativo e annuale, così come la realizzazione del bilancio sociale, per il quale la banca non presenta pratiche che mantengono i principi di sostenibilità, ma al contrario le dinamiche si rompono o le

allontanano da esse. Nel caso delle vacanze, accade il contrario: in questo periodo l'attenzione è orientata alla valorizzazione degli aspetti associati alla sostenibilità e meno le implicazioni sul lavoro. Sembra quindi che in questo caso la banca decida sulla priorità dell'uno o dell'altro.

4.2. Rappresentazioni della Sostenibilità nella BE

In questa sezione del capitolo si affronterà la fase di ispezione dei dati considerandola dalla prospettiva dell'Interazionismo Simbolico (Blumer, 2008): l'ispezione dei dati consiste nella loro interpretazione in accordo con la teoria; è il processo che serve a trovare i rapporti generali e a riferirsi ai concetti conformi agli aspetti descrittivi forniti dal dato empirico (*ib.*).

L'approccio dell'interazionismo simbolico afferma che i fatti sono basati su e orientati da simboli (Aksan et al., 2009). Il suo fondamento è, come già indicato nella sezione sull'interazionismo a partire dalla proposta di Blumer, il significato. L'interazione simbolica studia i significati che emergono dall'interazione reciproca con altri individui nell'ambiente sociale (*ib.*).

Nel nostro caso di studio sulla banca BE ci siamo chiesti quale sia il significato di sostenibilità che nasce dall'interazione dei dipendenti, i quali lavorano in questa banca sociale orientata alla sostenibilità e allo sviluppo umano.

Per quanto riguarda la sua scelta come caso di studio abbiamo già indicato che la banca è stata selezionata per la sua particolarità; l'intenzione era quella di assistere alla costruzione sociale collettiva del discorso teorico sulla natura: ontologica (*logos*), che si riferisce all'organizzazione come strumento per un obiettivo, come collettivo, come artefatto socialmente costruito e basato sulla dinamica della negoziazione tra i suoi partecipanti; etica e filosofica (*ethos*); sensibile e legata all'emozione (*pathos*) dell'organizzazione (Strati, 2006).

Il criterio usato nella presente interpretazione è di natura costruzionista, diverso dalle prime costruzioni di interazionismo simbolico di tipo costruttivista, nelle quali

l'attenzione era centrata sulle costruzioni simboliche e di significato sociale con l'esclusione della prospettiva dell'osservatore (Strati, 2006). In questo caso la ricercatrice si identifica, osserva se stessa nel processo di osservazione e fa parte delle interazioni che si verificano durante il processo di osservazione. Si riconosce che nell'interazione il punto di vista del ricercatore si configura, scompare, cambia, si trasforma in nuovi punti di vista, che possono essere moltiplicati (Strati, 2006). L'organizzazione è stata osservata da un punto di vista culturale, vale a dire che la cultura della banca è la metafora che permette di concettualizzare il settore bancario come organizzazione (*ib.*), così come il significato della sostenibilità è definito dalle sue pratiche.

Dal punto di vista simbolico l'organizzazione viene definita come un processo continuo di costruzione sociale per mezzo di simboli, valori, credenze e modelli di azione intenzionale che le persone nelle organizzazioni apprendono, producono e ricreano (Strati, 1998, pag. 1381).

Dall'analisi dei dati possiamo dire che il processo di costruzione della cultura della BE si è configurato intorno a due grandi simboli: l'etica e la banca.

Il simbolo etica è rappresentato dal codice etico, che contiene i valori concordati nella società cooperativa, come quelli che guidano l'attività della banca come istituzione finanziaria. I valori etici della banca sono il simbolo principale che unisce tutti coloro che vi partecipano (partner, clienti, dipendenti).

Il simbolo banca, invece, rappresenta il complemento del simbolo etica, a causa della natura delle attività svolte dall'organizzazione bancaria; i valori etici ispirati ai principi della finanza etica impongono l'adesione alla norma giuridica che regola l'attività del settore. In questo senso il simbolo banca è rappresentato dallo statuto della banca, che definisce la dimensione normativa dei rapporti, delle condizioni e delle sanzioni associate alla pratica di coloro che partecipano alle attività svolte dalla banca.

Questi due simboli costituiscono la proprietà della banca come organizzazione, intesa come proprietà e come nozione che rappresenta il legame emotivo, cognitivo e

simbolico che unisce il soggetto agli artefatti prodotti individualmente e collettivamente (Strati, 2006, p. 97).

I valori etici e lo statuto della banca sono i simboli che condensano l'interesse, l'attenzione, gli accordi, i principi, le norme e le sanzioni che guidano gli sforzi della banca come organizzazione. Le parole inducono connessioni salde e fissano l'entità stabile con la quale le persone possono orientarsi all'interno dell'organizzazione (Weick 1985, cit. in Weick, K. E., 1995).

I valori etici rappresentano anche l'unificazione dei criteri dei diversi gruppi che hanno dato origine alla banca. La banca, prima di essere costituita come tale, è stata una cooperativa MAG. Le MAG hanno come principi guida l'autogestione e il pieno, trasparente ed etico controllo del denaro (Calvi, 2003; Thomas, 2004). Inoltre la fondazione della banca ha risposto in parte anche a un'esigenza allora presente nella società italiana: potersi avvalere di un'alternativa per i finanziamenti al terzo settore, colpito nel periodo degli anni '80 dai cambiamenti nelle norme giuridiche delle banche (Calvi, 2003). Allo stesso modo la raccolta del capitale sociale è anche un elemento aggiuntivo per rafforzare i rapporti tra le banche e i diversi movimenti: ambientalisti, movimenti di pace, commercio equo-solidale (Vedi Appendice cg).

La banca, che ha una costituzione come società cooperativa per azioni e valori definiti secondo un codice etico e uno statuto che regolano le attività e il suo espresso orientamento verso il bene comune, permette di essere collocata all'interno del concetto di comunità occupazionale e professionale. Questo concetto si riferisce ai gruppi di persone che ritengono di svolgere lo stesso lavoro, che vi si identificano, che condividono quell'insieme fatto di pensieri, legislazioni e regolamentazioni sociali relativi al proprio operare nelle organizzazioni e nella società, che si riferiscono a questo insieme di valori anche al di fuori delle attività lavorative e che mescolano nella quotidianità delle relazioni sociali l'essere all'interno di questo mondo lavorativo con quanto non vi appartiene necessariamente (Strati, 1996, p. 100).

Ci troviamo dunque davanti a una banca che possiede due grandi simboli, banca ed etica, i quali definiscono la banca come un'organizzazione orientata al bene comune

per mezzo della cura delle sue relazioni con differenti gruppi di interesse come organizzazione finanziaria. Nello specifico l'analisi dei valori etici consente di individuare le seguenti categorie: Sostenibilità come cura dei rapporti tra banca e persone; Sostenibilità come cura dei rapporti tra banca e comunità associativa e cura dei rapporti tra banca e ambiente. Lo statuto, invece, nel suo articolo riferito alle finalità, consente di identificare le seguenti categorie: Sostenibilità come cura dei rapporti tra banche e partner / risparmiatori attraverso i regolamenti; Sostenibilità come cura dei rapporti tra società / ambiente e denaro.

In queste categorie troviamo alcuni concetti che normalmente sono associati allo sviluppo sostenibile e alla sostenibilità, tra i quali: i valori che si riferiscono al rispetto delle persone e delle loro esigenze; del diritto delle persone di avere accesso alle informazioni rilevanti e alla partecipazione nella presa di decisioni significative relative alle attività bancarie; della trasparenza nelle comunicazioni, nelle operazioni e nelle attività del settore bancario come organizzazione; del credito come diritto umano; dell'uguaglianza nelle condizioni delle persone per l'accesso ai mezzi di sviluppo del piano di vita; dell'equità nella distribuzione dei profitti; della sensibilità nella valutazione delle conseguenze non economiche dell'attività economica.

Il senso di protezione dell'ambiente sostenuto dal settore bancario si avvicina alla nozione di forte sostenibilità per la quale la cura dello stesso implica il rispetto dei suoi limiti; l'attività economica non deve andare oltre il limite massimo di utilizzo delle risorse (Jacobs, 1999, cit. in Hattingh, p.2, 2002), perché tra i valori sostenuti vi è anche la sobrietà, caratteristica di uno stile di vita attento ai criteri di utilizzo e di consumo tanto dei prodotti come delle risorse (ad esempio, uno dei criteri considerati è lo scontro tra qualità e quantità).

Nel caso dell'equità nel contesto esplicativo della sostenibilità, che si basa sul principio di uguaglianza, ci si riferisce allo sforzo per migliorare lo standard di vita delle persone povere e all'esigenza di riduzione del consumo delle risorse a livello mondiale (Hattingh, 2002). Si ritiene che il concetto di equità includa considerazioni etiche nello stesso momento in cui implichi la previsione dell'impatto futuro delle azioni presenti (Norton, 1992). Nel caso della banca e del concetto di equità espresso

nei suoi simboli troviamo un'idea di equità adeguata alle attività proprie della banca e, più precisamente, al patrimonio intragenerazionale, che si riferisce all'equità nell'assegnazione di risorse tra i gruppi di interesse nel presente (Lozano, 2008). Nella banca il valore equità si riferisce alla giusta distribuzione della ricchezza e delle risorse, al suo orientamento al superamento di quelle condizioni di disuguaglianza sociale che danneggiano la dignità umana e all'uguaglianza nel riconoscimento del contributo di ogni persona al valore sociale, relazionale ed economico.

Per quanto riguarda la partecipazione come concetto associato alla sostenibilità si scopre che cresce sempre di più la domanda di partecipazione politica dei vari gruppi di interesse della società (stato, settore privato, comunità, cittadini, ong) (Hattingh, 2002). Nel caso della sostenibilità, specialmente nell'organizzazione, la partecipazione e la trasparenza sono considerate due principi che contribuiscono al miglioramento delle relazioni con i diversi gruppi di interesse. Baumgartner & Ebner (2010) posizionano la trasparenza tra gli aspetti del CS sociale e interno e la definiscono come tale in tutte le attività che migliorano le relazioni con i propri gruppi di interesse. In tal senso si fornisce una visione completa di tutte le informazioni rilevanti, si seguono le regole del mercato a livello di governance e si definiscono le responsabilità e il comportamento del consiglio. Nel nostro caso di studio la banca definisce valore la trasparenza nella comunicazione e nelle relazioni tra banche e gruppi di interesse associati e, da una prospettiva normativa, considera anche la trasparenza nelle operazioni bancarie. La banca ha dunque una governance condivisa tra: l'Assemblea dei soci, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, il Comitato Etico, la Direzione Generale e il Comitato dei Probiviri, che sono regolati in accordo con la normativa dello statuto e si regolano a vicenda. E in pratica questa trasparenza e partecipazione si esprimono nel rituale simbolico annuale dell'Assemblea dei partner, che implica l'approvazione del Bilancio Integrale di Gestione della banca dove gli artefatti Bilancio Integrato e Bilancio Sociale rappresentano la massima manifestazione di questi principi di sostenibilità. Essi a loro volta fungono a livello simbolico da mezzo di conferma della banca come comunità e di fiducia tra partner e banche, poiché i riti stabiliscono la base di una

situazione di fiducia sociale e forniscono significati simbolici condivisi e imprescidibili per celebrare lo scambio economico (Durkheim cit. in Collins, 2005).

Così i concetti associati alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile sono presenti nel codice etico e nello statuto della banca e contribuiscono a definire questo bene comune, stabilito come un obiettivo per prendersi cura delle relazioni. Ci troviamo di fronte a un senso di sostenibilità che è parte fondamentale della configurazione della cultura della banca, sostenibilità basata sulla cura dei rapporti tra banca e ambiente, nella quale viene fatta una distinzione tra il rapporto con la gente come individui e come collettivo, e di come viene ricercato il bene comune per mezzo della cura del rapporto stabilito con il denaro.

La dimensione economica della sostenibilità nel settore bancario presenta un adeguamento delle pratiche bancarie tradizionali a principi e norme diversi, in cui il guadagno non è solo monetario, ma tiene conto anche degli aspetti di fiducia e dei vincoli di relazione come determinanti per le operazioni economiche.

I valori del codice di etica della banca sono associati alle caratteristiche delle imprese sociali: perseguire una missione aziendale a beneficio di tutta o parte della comunità, livelli significativi di rischio economico e di lavoratori salariati e un alto grado di autonomia gestionale; incoraggiare la partecipazione attiva alle attività commerciali tra i cittadini e al processo decisionale; non limitare i ruoli manageriali al proprietario del capitale; basare il funzionamento su una più ampia partecipazione democratica di tutti i membri; distribuire in maniera limitata i profitti (Thomas, 2004).

La nozione di bene comune indica qualcosa di indivisibile, perché solo nell'unità può essere raggiunto; proprio come in un prodotto di fattori, l'annullamento di uno solo di questi ultimi annulla l'intero prodotto (Zamagni, 2007). Il bene comune non riguarda la persona in maniera individuale ma in relazione ad altre persone, con il rapporto tra le persone inteso come bene per tutti coloro che partecipano alla relazione (*ib.*). È per questo che nel codice etico e nello statuto della banca sono evidenziati come condizioni per raggiungere gli obiettivi anche il lavorare insieme e il riconoscere i contributi individuali e il rispetto per le particolarità delle persone. Nel bene comune

il bene che ciascuno utilizza non può essere separato dall'uso che ne fanno gli altri (*ib.*).

L'idea di bene comune contrasta con la nozione individualistica della cultura occidentale, così come con il pluralismo del mondo contemporaneo (Zamagni, 2007). In assenza di un'etica comune è stata prodotta un'apertura alla moltiplicazione delle differenze negli interessi, nelle preferenze e nella concezione stessa di bene (*ib.*)

Nel caso di studio dei due simboli etica e banca, il bene comune è definito in relazione alla cura dell'ambiente e delle persone attraverso i rapporti. Possiamo affermare che la cura dei rapporti come principio di sostenibilità comprenda la cura dei rapporti con gli elementi non umani della natura.

In merito alla definizione di comune (Zamagni, 2007) cita Hannah Arendt nella sua opera "Vita Attiva", dove afferma che comune è il mondo stesso in quanto è comune a tutti e diverso dallo spazio che ognuno di noi occupa in modo privato. In tal senso comune è il luogo delle relazioni interpersonali (*ib.*)

Poiché la banca basa la sua etica di sostenibilità nel senso di comunità, è importante sottolineare che la comunità è un tipo ideale come quello di burocrazia, che serve ad individuare una relazione sociale che è radicata nei sentimenti soggettivi: l'agire sociale che si basa su una comune appartenenza soggettivamente sentita (affettiva o tradizionale) (Weber, 1922, trad. it. Vol.I, p.38, cit. in Strati, 2006). L'enfasi nel caso della comunità sottolinea il soggettivo, la volontà, il senso di appartenenza a una comunità e il sentimento emotivo ed estetico delle persone nel contesto delle pratiche lavorative e organizzative (Strati, 2006).

Le identità e le immagini di se stessi da parte di coloro che sentono di appartenere a una certa comunità occupazionale sono rintracciabili negli equipaggiamenti, negli abiti, nel linguaggio, nei gerghi, nel modo di relazionarsi, nello stile di leadership, nei gusti, eccetera (Strati, 1996, p. 101)

L'identità della comunità bancaria associata alla conoscenza pratica del terzo settore, con valori e norme associati alla sostenibilità, conferisce alla banca la propria identità, che presenta un'estetica. Anche se la presente ricerca non è stata condotta

con l'intento di eseguire in modo adeguato uno studio sull'estetica dell'organizzazione, le caratteristiche dei dati, la loro espressione e la loro manifestazione ci hanno portati ad utilizzare una buona parte dei parametri dell'approccio estetico per la loro interpretazione. L'estetica organizzativa e il simbolismo sono due correnti che si intrecciano per contiguità tematiche (Zanutto, 2007). La dimensione fisica ha acquistato una rinnovata rilevanza e le sue pratiche spingono i simbolisti organizzativi (*ib.*).

Berg (1987, cit. in Zanutto, 2007) propone di considerare le organizzazioni come spazi ricolmi di artefatti materiali...vestigia fisiche di culture da indagare, riflessi di conoscenze cumulate e più in generale come incarnazioni di credenze, valori, sentimenti e funzioni.

L'organizzazione è identificata con la forma del suo spazio organizzativo. Gli elementi come le stanze, i muri, l'organigramma, i diversi piani che la compongono e ciò che simboleggia la sede sul piano dell'immaginario collettivo rappresentano gli artefatti che permettono la conoscenza organizzativa e riempiono di immagini, sensazioni e riflessioni lo spazio organizzativo (Strati, 1996).

Allo stesso modo la dimensione estetica della vita organizzativa evidenzia la materialità della routine quotidiana dell'organizzazione. Questa materialità è costituita da artefatti ai quali viene data forma estetica, anche quando essi sono impalpabili. È una materialità evidente perché la conoscenza dell'organizzazione, soprattutto, non è un fenomeno esclusivamente mentale, ma è incorporata nella corporeità della conoscenza sensibile e nelle relazioni tra essa e gli artefatti in uso da parte dell'organizzazione (Strati, 2010). Questo approccio mira a vedere l'estetica al di là del simbolico, dove l'osservazione punta al lavoro, al corpo che agisce, perché gli esseri umani sentono, giudicano e agiscono; allo stesso modo questo conferisce diversità agli stessi corpi sotto forma di conoscenza ed esperienze personali, abilità, talento e creatività (*ib.*).

D'altra parte, in termini di approccio allo studio dell'organizzazione, includere gli elementi estetici permette di rimanere in linea con l'orientamento della cultura nella teoria dell'organizzazione e degli studi direttivi, che indica la direzione del

cambiamento iniziato alla fine del 1980, quando già il paradigma razionalista, con la sua proposta di analisi scientifica razionale, non forniva l'unica descrizione valida dell'organizzazione (Strati, 2016).

Nel caso dello studio BE possiamo poi interpretare la sua cultura della sostenibilità a partire dall'estetica, l'estetica della sostenibilità, sostenibilità che si materializza e che conferisce alla banca caratteristiche particolari. Queste la definiscono e sono il prodotto delle decisioni di coloro che partecipano alle dinamiche delle attività di questa banca, costituita sulla base del senso di comunità, il quale possiede valori che lo definiscono e caratterizzano le relazioni che stabilisce la banca in base alla sua attività finanziaria.

La Comunità Sostenibile

La ricerca qualitativa del significato di sostenibilità presente nella cultura del nostro caso di studio BE, applicando i principi dell'interazionismo simbolico, ha permesso identificare e caratterizzare due simboli: Etica e Banca, che rappresentano i pilastri della sua cultura. Su questi due simboli si condensano i principi e valori che funzionano come un legame simbolico dei membri della banca (soci, risparmiatori, dipendenti).

La nozione di organizzazione costruita in comune a partire delle interazioni dei membri e soci fondatori della banca segue principi della comunità quale definita da Weber (2002, trad. sp) sottolineando che la maggior parte delle comunità riguarda la economia; le attività economiche possono essere effettuate da due punti di vista: in primo luogo, per coprire una esigenza propria data (l'esigenza può essere correlata a tutti gli obiettivi immaginabili); e in secondo luogo, l'economia lucrativa.

L'azione sociale può essere presentata in diversi tipi di relazioni rispetto all'economia: per un risultato economico per soddisfare esigenze di lucro (comunità economica), può avvalersi della gestione economica propria come mezzo per ottenere altri risultati a cui si dirige (comunità con gestione economica) e anche si presentano casi in cui sono combinati risultati economici ed extraeconomici nell'orientamento dell'azione comunitaria. In questo caso, la banca funziona come

una comunità associata alla pratica economica, e combina risultati economici ed extraeconomici visto che c'è l'interesse verso il bene comune, stabilendo relazioni armoniche tra le operazioni della banca e la comunità in generale e l'ambiente. Inoltre, la banca nella sua origine è associata all'esigenza di occuparsi del terzo settore che, come è già affermato, è influenzato negli anni 80 dai cambiamenti nella normativa bancaria in Italia.

Un'altra caratteristica descritta da Weber delle comunità è che, nelle sue forme strutturali d'azione comunitaria, hanno la propria legalità; in tal senso, troviamo che la banca, sebbene segue le norme giuridiche, ha creato il suo statuto in cui si evidenzia la sua particolarità, e definisce in maniera specifica i principi che guidano l'attività economica, i principi di finanza etica e i valori che guidano le sue pratiche, valori associati a concetti simili alla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile come è già stato descritto prima. Un altro elemento di corrispondenza tra l'approccio di Weber sulla comunità e la banca, è la caratteristica che la sua economia di solito è influenzata in qualche modo per la struttura condizionata dalla sua legalità dell'azione comunitaria dove si sviluppa, in tal senso, si osserva come nella banca (il modello proposto dall'economia del bene comune) fondata sulle relazioni, è in linea con le condizioni di rispetto dell'ambiente, delle persone e i suoi diritti, e della comunità, per questo abbiamo affermato prima che la BE rappresenta un caso particolare in cui i principi della sostenibilità sono nei valori e nelle pratiche, y rappresentano un asse trasversale entro la cultura della banca.

La comunità, secondo Weber, può essere chiusa e, in questo caso, la banca definisce nel suo statuto quali sono le condizioni per essere soci, tra le quali conta, ovviamente, l'acquisizione di azioni che può essere un minimo di cinque per le persone fisiche. Inoltre, nella comunità come questa compresa da Weber, una delle forze di motivazione è la tendenza al monopolio di determinate probabilità, di solito di natura economica; in tal senso, la banca presenta la sua particolarità di essere una Banca Popolare che opera in tutto il territorio italiano e attualmente ha avviato operazioni in Spagna.

Tale motivazione, precisa Weber, è diretta contro altri concorrenti che si distinguono per caratteri comuni positivi o negativi. Questo aspetto in particolare è fondamentale nel caso della banca, visto che notiamo che la banca utilizza la sua particolarità d'orientamento etico nell'economia come strategia competitiva, e in questo senso, sebbene opera con gli stessi prodotti che le altre banche, la sua strategia si basa su contrastare i suoi valori d'orientamento alla cura delle relazioni con l'ambiente e la società, in tal senso, sottolinea fundamentalmente i suoi principi di sostenibilità investendo, attenti a produrre un valore sociale e ambientale, l'uso responsabile del denaro e le sue caratteristiche associate alla sostenibilità sociale nelle quali si promuove la partecipazione democratica dei clienti, bene è al livello della *governance* e grazie all'uso responsabile del denaro scegliendo in quali settori investire i propri risparmi, mentre, in merito alle banche tradizionali, indicano che questi si occupano, in primo luogo, degli investimenti economici, indipendentemente dalle conseguenze socioambientali per poi intervenire attraverso la filantropia, sottolineano inoltre il fatto che nelle banche tradizionali mancano trasparenza e opportunità di partecipazione per i clienti in grado di *governance*.

Questa caratteristica di contrasto con la banca tradizionale, definisce il modo in cui la banca ha costruito la propria identità a causa della sua necessità di stabilire la sua differenza con le altre banche del mercato, e ha assunto la responsabilità di mettere in evidenza le caratteristiche associate al simbolo etico. Tuttavia, incontra la difficoltà di assumere alcune norme che non sono conformi necessariamente alla sua particolarità, e nella pratica è presente la tensione prodotta del contrasto tra il discorso di una banca diversa che funziona con prodotti che sono comuni per le altre banche, delle quali desidera differenziarsi in modo significativo.

Tuttavia, è necessario sottolineare che la banca non solo vuole differenziarsi dalle altre banche, ma intende sviluppare un nuovo modello di economia che ha cosiddetto come bene comune, con cui intende differenziarsi dal capitalismo come modello che promuove la ricerca del profitto in sé, indipendentemente dal danno o dalle possibili conseguenze di tali pratiche nell'ambiente e la società. In modo che, nel suo processo di differenziazione, si è sbilanciato verso le posizioni postmoderne dove non sono più sufficienti i ragionamenti della logica positivista ed è stata orientata a una nuova

logica, permettendo in tal modo integrare la sensibilità come caratteristica del modello per prevedere ed evitare le conseguenze negative delle pratiche economiche nell'ambito sociale e ambientale.

Altresi, nel suo processo di differenziazione ha assunto quella differenziazione con quello che considera il modello di burocrazia di Weber, la burocrazia nel suo pieno sviluppo si trova anche, in senso specifico, sotto il principio della condotta *sine ira ac studio*. La sua specifica caratteristica, gradita al capitalismo, ne promuove lo sviluppo in modo tanto più perfetto quanto più essa si disumanizza – e ciò vuol dire che consegue la sua struttura propria, ad essa attribuita come virtù, che comporta l'esclusione dell'amore e dell'odio, di tutti gli elementi affettivi puramente personali, in genere irrazionali e non calcolabili, nell'adempimento degli affari di ufficio (Weber, 1922, trad.it. vol. II, p.278, cit. in Strati, 2006). La banca condivide l'idea che la razionalizzazione e la burocrazia disumanizzano e, nel senso di Weber, sono capaci di strumentalizzazione e di manipolazione, minacciano gravemente la libertà dello spirito umano ed i valori democratici e liberali, fanno delle organizzazioni delle gabbie di ferro ispirate a efficienza, specializzazione e tecnicismo. Tanto più che la burocrazia, una volta che sia pienamente realizzata, costituisce una delle formazioni social più difficilmente abbattibili perché la burocratizzazione è il mezzo specifico per trasformare un agire di comunità in un agire sociale ordinato razionalmente (Weber, 1922, trad. It. Vol II, p. 289, cit. in Strati, 2006).

È così che è la sua ricerca di differenziare tale burocrazia e, per sostenere i valori associati ai suoi due simboli, Etica e Banca, associati ai suoi principi di funzionamento come comunità, mostra sensibilità e si assume una caratteristica più vicina alla postmodernità, in cui sono incorporati più elementi sensibili che concedono uno spazio all'estetica.

La Estetica di Sostenibilità in Banca

L'edificio della sede principale della BE è vicino alla stazione ferroviaria della città, all'inizio è difficile identificarlo giacché non si prevede trovare una istituzione

bancaria tra giardini. La prima cosa impressionante della banca è la sua forma di barca di legno. Normalmente, le strutture delle banche sono associate a materiali come il metallo e il concreto per la sicurezza e il denaro, tuttavia, questa sede che opera dal 2007 è stata costruita in base a parametri di cura del consumo di energia, delle emissioni nocive e dell'impatto sociale che può avere la struttura; queste caratteristiche già ci segnalano un carattere intrinseco di sostenibilità nella sua dimensione ambientale nella organizzazione.

Ma anche, l'edificio è stato realizzato al fine di recuperare una struttura abbandonata, e contribuire al ricupero dello spazio vicino alla stazione, in modo da poterle dare un uso più favorevole a quello spazio abbandonato della comunità, dato che in questo modo, la struttura comprende anche la dimensione sociale della sostenibilità.

Il progetto esterno della banca è visualmente piacevole e allo stesso tempo trasmette calore con la sua struttura di legno, le sue grandi finestre, la presenza d'alberi e piante. Il percorso di fronte alla banca che si può transitare a piedi o in bicicletta è aperto a tutti, e collega una via con un'altra, oltre a collegare con l'ambiente, ha un senso di risparmio del tempo per le persone che transitano quest'area e fornisce un'esperienza diversa dallo spazio, in confronto al rumore dei veicoli, dei treni della stazione e, certamente, della gente che si muove in quel punto della città.

I parcheggi per le biciclette presenti nei diversi ingressi, i contenitori di legno individuati per la raccolta differenziata di rifiuti e i pannelli fotovoltaici in una delle terrazze sono caratteristiche che ci fanno sapere che siamo in uno spazio in cui si preserva l'ambiente.

La presenza delle due terrazze e il passaggio di legno e di vetro che collega due delle strutture interne permettono di vedere dall'interno verso l'esterno e dall'esterno verso l'interno, stabilendo un legame con il mondo esterno.

L'accesso agli spazi come espressione della sostenibilità come cura delle relazioni attraverso l'architettura: con la sua accessibilità attraverso la presenza di una ciclovia per l'uso di tutti i passanti, gli spazi verdi aperti e ugualmente accessibili a membri della banca e della comunità, la presenza di una sala riunioni dall'esterno che può essere anche utilizzata da persone esterne alla banca su richiesta.

L'edificio della banca è un artefatto che incarna i valori etici di sostenibilità della organizzazione. Le caratteristiche del progetto fanno parte della sua identità, dei principi orientati al bene comune, mantenendo le relazioni con l'ambiente e le sue risorse non umani, così come mantenere la relazione con la comunità vicina. La progettazione strutturale della banca riallaccia a quello che Foster (1996, cit. in (Ceresi, 2007) ha definito la svolta etnografica dell'arte degli anni novanta, la quale era impegnata a fornire una dimensione estetica alle rappresentazioni culturali, organizzative e identitarie di soggetti e comunità.

La banca ha un disegno orientato alla utilità ambientale e sociale, i suoi segni evidenziano riciclo, sfruttamento della luce solare, i giardini generano consapevolezza sulla cura del ambiente, fa il suo senso di sostenibilità visibili, la sua intenzione è trasparente. Allo stesso tempo dà forma alla sua identità unica, una banca che cerca la cura dell'ambiente e delle persone. Questo orientamento coincide con la sensibilità diffusa in Europa nei progetti e pratiche artistiche *site oriented*, che sono state attente al bene pubblico e all'utilità sociale, animate dal desiderio di generare consapevolezza comune, inclusione, o semplicemente fornire visibilità a chi ne è sfornito o vive una condizione di svantaggio sociale (Ceresi, 2007).

All'interno la estetica della banca segue lo stesso stile, il legno come materiale principale di parte della struttura e i mobili. La presenza di piante in area di lavoro, così come le terrazze, le grandi finestre che permettono la entrata della luce solare e in alcuni casi la disposizione permette guardare i giardini. Questi elementi danno l'idea di avvicinamento alla natura come carattere della sostenibilità in banca.

La sobrietà è un'altra caratteristica degli spazi interni con questi mobili di legno e metallo di disegno semplice ed è uniforme per tutte le aree in sede e anche per le filiali.

La sostenibilità nella BE fa presente la pratica del riciclo con tutti contenitori in uffici, corridoi, in bagno. La carta viene riciclata o riutilizzata. Queste caratteristiche estetiche permettono vedere come le dimensioni della sostenibilità non possono essere separate, la sobrietà, il riciclo e riutilizzo, l'utilizzo di risorse come luce solare e

acqua sono tutte aspetti collegati anche alla dimensione economica nel suo senso di risparmio di energia e risorse.

Un altro aspetto della dimensione economica presente nella estetica è quello della trasparenza degli spazi, con le sue pareti in vetro con vetrofanie per separare le aree degli spazi comuni come scale e corridoi, le aree di lavoro aperte senza muri tra uffici, e i posti di lavoro tutti insieme con tavole collegate. In questo caso la trasparenza nella sostenibilità è associata al simbolo banca e ha un forte senso di controllo “niente nascosto”. Questo senso di trasparenza concede anche altre caratteristiche estetiche al clima dell’ambiente di lavoro, cioè la banca presenta delle interazioni con una faccia allegra, generalmente sorridente, buone maniere, le persone si mostrano estroversi. La estetica della sede è tutta insieme un grande artefatto che definisce la identità di questa comunità BE.

Lo stile informale rappresenta la estetica di sostenibilità in suoi dipendenti e le interazioni tra di loro. La estetica personale informale rappresenta uno degli elementi per fare differenze delle altre banche, e della sua degenerazione delle strutture burocratiche a causa della rigidità come è proposta da Weber. In questo senso gli abiti sono informali (portano jeans e maglietta), gli uomini mai portano la cravatta, le persone possono portare piercing, tatuaggi visibili.

Nelle interazioni il linguaggio è informale, la comunicazione con i responsabili è diretta, orizzontale, ma questa forma di relazione presenta certo punto di tensione nel senso lavorativo, giacché le relazioni tra responsabili e subordinati hanno più fluidità rispetto alle relazioni personali in confronto con gli aspetti lavorativi, cioè i lavoratori mostrano facilità per negoziare l’orario, i giorni in ferie, ecc., invece rispetto al lavoro non c’è un criterio uniforme rispetto a dare feedback ai collaboratori, i lavoratori si limitano di chiedere, gli impiegati si lamentano di poco supporto rispetto ai progetti. In generale sembra che i responsabili con i collaboratori hanno più cura delle relazioni personali che quelle lavorative.

Inoltre la ampia discrezionalità individuale percepita nell’adempimento delle mansioni lavorative è sperimentata come eccessiva responsabilità soprattutto nella gestione dei progetti. Sembra uno squilibrio tra i due simboli della banca a livello di

rapporto responsabili – collaboratori, cioè da una parte lo stile informale da identità associata al simbolo etica, ma questo stile favorisce il fare più attenzione agli aspetti informali della relazioni, mentre nel piano lavorativo lo stile informale assume forma di una ampia discrezionalità individuale nell’adempimento delle mansioni lavorative che fa l’idea di essere lontani della metafora della “gabbia di ferro” di Weber (1904).

La estetica di sostenibilità è presente anche dal punto di vista della comprensione percettivo – sensoriale, cioè la sostenibilità si esprime anche al di fuori del contesto lavorativo nei gusti e preferenze per certi prodotti meno processati, più naturali, fatti dalle cooperative, il origine dei ingredienti, rifiuto a materiali come plastica, invece preferenza per il legno e vetro. Anche preferenza per luoghi dove sono attenti alla multiculturalità, la integrazione dei migranti. Quindi la sostenibilità nella banca è identità e anche sensibilità rispetto agli artifatti in generale.

Genere e Femminilità nella BE

Il genere non è solo una differenza statica, è anche processuale, cioè una costruzione storica di una comunità e quindi implica una responsabilità morale nella pratica sociale e nei discorsi che legittimano tali pratiche (Gherardi, 1998). L’autrice sostiene che il discorso sul genere è prodotto da una certa cultura, è parte di un discorso civico.

Si può assumere che il genere sia l’elaborazione culturale della differenza sessuale e che sia un artefatto linguistico che ci consente di parlare di femminile e di maschile come universi simbolici di significati che non corrispondono necessariamente a corpi diversamente sessuati e quindi a una natura femminile e maschile (Gherardi, 1998, pag. 12-3). In sintesi, possiamo intendere per genere “le caratteristiche culturalmente specifiche consociate con la femminilità e la mascolinità... un ampio rango di ruoli sociali... assegnati culturalmente ed inter-culturalmente ad uomini e donne” (Hawkesworth, 2013, cit. in Spiering, 2016).

ITutte le culture hanno sistemi di significazione della differenza sessuale e quindi maschile e femminile sono simboli universali, ma allo stesso tempo i contenuti di maschile e di femminile sono particolari di specifiche culture storiche, subculture e

di singoli individui (Gherardi, 1998). L'ordine simbolico di genere presuppone che le donne siano femminili e gli uomini maschili, che le une siano nel privato, gli altri nel pubblico, che le prime siano occupate nella riproduzione, e i secondi nella produzione, e così via (Simone Beauvoir, 1975).

CSi può dire che quando si fa riferimento al sesso, questo si riferisce agli attributi biologici relazionati con la riproduzione; mentre il genere si riferisce alle caratteristiche psicologiche e culturali: uomini e donne, ragazze e ragazzi, mascolinità e femminilità, machismo e femminismo (Bolin & Whelehan, 2009).

Dietro questo rimane in ombra il processo conoscitivo della credenza sociale che la differenza anatomica dia origine a due e solo due tipi distinti di esseri umani, uomo e donna. Così il genere è pensato sulla possibilità di due uniche strade, solo due tipi di umani (Gherardi, 1998). Quindi la costruzione culturale di due universi simbolici maschili e femminili ha sedimentato la credenza di essenze universali di mascolinità e femminilità (*ib.*).

Quando si entra all'interno di una cultura organizzativa già l'atmosfera dell'ambiente fa capire se c'è un'atmosfera maschile o invece femminile. In parte è imputabile all'ambiente fisico, all'apparenza dell'edificio esterno o dell'arredamento interno: se l'impressione che si riceve è quella di di forza e virilità o al contrario di cura e di intimità (Gherardi, 1998). L'architettura e l'arredamento delle stanze enfatizzano le linee dritte e slanciate oppure delle curve e allargate: a chi osserva arriva la sfumatura dell'archetipo della mascolinità o della femminilità (*ib.*).

In questo senso, la BE come abbiamo già detto, presenta diverse caratteristiche che rendono chiara la sua identità femminile in un senso tradizionale che contrasta con l'aspettativa associata al *business* e all'economia dai tratti maschili. Ci sono delle caratteristiche fisiche allineate con i valori della banca, che hanno a che fare con la cura dei rapporti con l'ambiente e con la comunità. Insieme fanno questa estetica di tutela dell'ambiente attraverso il controllo del consumo dell'energia, pratiche di non inquinamento, di attenzione ai materiali utilizzati nella costruzione dell'edificio, così come le pratiche del riciclo e riutilizzo di materiali. In sintesi è una banca accogliente

nella sua estetica, possiamo dire è anche bella. Rompe lo schema tradizionale delle sedi principali delle banche con palazzi grandi e imponenti, dove la sorveglianza è evidente; in questo caso la sorveglianza è camuffata e predominano le sue caratteristiche di sostenibilità e di estetica accogliente. Tuttavia dobbiamo dire che queste caratteristiche estetiche rappresentano un processo di costruzione simbolica di genere da una prospettiva tradizionale della divisione sessuale del mondo sociale. In questo caso le caratteristiche della sostenibilità mantengono e riproducono la visione tradizionale del femminile. È una costruzione che, in termini generali, potremmo dire archetipici, classifica e relega il lato femminile all'interno, al bagnato, al basso, al curvo, al continuo: così, entro questo modello, alle donne vengono attribuiti compiti domestici, cioè attività private, nascoste, invisibili o vergognose, come la cura di bambini e di animali, e in alcuni lavori esterni, specialmente quelli che hanno a che fare con l'acqua, l'erba, il verde, il latte, il legno e ai compiti più monotoni, i più dolorosi e umili. Diversamente, gli uomini sono collocati all'esterno, gli atti ufficiali, pubblici, legali, aridi, alti, discontinui, brevi, pericolosi e spettacolari (Bourdieu, 2000).

In questo senso l'etica e l'estetica sono evidenti nei principi e nelle pratiche, nelle abitudini che producono una costruzione di genere esercitata in modo simbolico all'interno degli schemi della percezione tradizionale del genere: un esempio di ciò è ciò che accade con la pratica dell'orario *part-time*. È praticato principalmente dalle donne, indicando che sono le donne a dover suddividere le loro attività tra lavoro e famiglia; dall'altro canto, i compiti da loro svolti all'interno della banca le vede più coinvolte nelle attività operative, nelle attività di front-office per il servizio clienti e di contatto della banca con il pubblico in generale. A livello dirigenziale, invece, la banca funziona su orari "maschili" che richiedono totale dedizione al tempo di lavoro, tant'è che ci sono poche donne che occupano posizioni di leadership all'interno dell'organizzazione, mentre gli uomini occupano ruoli dirigenziali e svolgono ruoli di rappresentanza in eventi significativi come l'Assemblea Soci.

In sostanza, la banca, nella sua rappresentazione della sostenibilità, presenta una costruzione simbolica del genere di tipo tradizionale, che si rafforza nelle pratiche e le conferisce un carattere naturale. Il senso di sostenibilità nella banca mostra così

una breccia tra la retorica e la pratica, soprattutto in relazione alle dinamiche interne e in particolare rispetto alle sue collaboratrici. La banca, nei fatti, mostra quindi una costruzione dell'identità femminile che preserva la dominazione maschile tradizionale della società, attraverso una rappresentazione della sostenibilità generata dalle pratiche che ha elementi simbolici e concreti che rafforzano le condizioni di disuguaglianza tra i generi.

Il modo adottato finora ci porta indubbiamente a una visione separata del femminile e del maschile, anche opposta. In questo senso, Gherardi (1998) indica che maschile e femminile simbolizzano i contrari. Maschile e femminile in questo modo rappresentano simboli della logica binaria dell'uno o dell'altro, della razionalità aristotelica del *tertium non datur* (p.84). Esprimono il principio di non contraddizione sul quale si fonda la logica dell'identificazione: l'Uno in opposizione all'Altro (*ib.*, p. 84). Una distinzione così rigida, di separazione tra contrari, dell'essere e non essere, è una chiara rappresentazione del linguaggio della scienza, un linguaggio di fondamento univoco (*ib.*)

Paradossalmente maschile e femminile simboleggiano anche l'unione dei contrari e l'incontro sessuale è l'immagine più comunemente usata per rappresentare l'attrazione, la tensione e l'unione tra opposti (Gherardi, 1998). Come l'Uroboros, il serpente che si morde la coda, l'incontro sessuale è un incontro eterosessuale (*ib.*), e l'incontro che ha una massima manifestazione di creazione in caso che l'incontro tra maschile e femminile dia spazio alla vita. L'unione di ciò che è inconciliabile può essere rappresentata anche dall'abbraccio tra uomo e donna (con le quattro mani che simboleggiano le loro diverse capacità) nel quadro descritto da Jung (1966, cit. in Gherardi, 1998) che rappresenta il connubio fuoco-acqua. Le nozze sono il simbolo dell'unione dei contrari e l'unione maschile – femminile è il simbolo della trasformazione, della creazione e della creatività (*ib.*). I simboli della cosmogonia sono elaborazioni della genesi come unità dei principi di maschile e femminile, come metamorfosi (*ib.*)

L'inseparabilità di femminile e maschile è fondata su una concezione della natura per cui i contrari si attraggono – *les extrêmes se touchent* – per legarsi assieme in una

tensione creativa, in un vincolo d'implicazione. Proprio come una distinzione viene giudicata contro natura perché separa i contrari, così l'implicazione allenta la tensione e unifica ciò che è separato, per ristabilire l'unione naturale.

Gherardi (1998) prende l'enigma di Bologna che si riferisce a un'incisione tombale con questo nome, ripreso da Jung (1963, p. 58, cit. in *ib.*):

Elia Lelia Crispide, né uomo né donna, né androgina né fanciulla, né giovane né vecchia, né casta né meretrice, né pudica, ma tutto.

Portata via né da fame, né da spada, né da veleno, ma da tutto. Non riposa né in cielo, né nell'acqua, né in terra, ma ovunque.

Lucio Agatone Priscio, né marito né amante né congiunto, né afflitto né lieto né in pianto, non ha edificato né questa mole, né una piramide, né un sepolcro, ma tutto.

Sa e non sa (che cosa) ha posto a chi.

(Questo è un sepolcro che non contiene alcun cadavere. Questo è un cadavere che non ha sepolcro intorno a sé. Ma cadavere e sepolcro sono un'unica e medesima cosa).

L'autrice afferma che questo enigma le consente di strutturare la metafora delle nozze alchemiche come una relazione di compresenza (femminile e maschile) e di reciproca esclusione (né femminile né maschile) tra i generi. Prende in mano il pensiero di Jung e la sua Psicologia e alchimia (1944), non nel senso di adottare una lettura psicoanalitica del genere, ma come una proposta per l'analisi culturale dell'alchimia. L'archetipo dell'unità è un simbolo del sé, dell'unione tra animus e anima, in ogni individuo. La critica al concetto di identità e la proposta di un sé multiplo svelano come il "sé" costituisca una struttura discorsiva che viene impiegata proprio per descrivere l'identità come unitarietà. L'uno contiene il molteplice. La tensione tra l'uno, come soppressione di diversità e di molteplicità, e l'altro, come principio della molteplicità rinasce continuamente nella nostra società come polimorfa fenice (Gherardi, 1998).

Silvia Gherardi prende la metafora dell'epitaffio di Elia Lellia Crispide e mette in evidenza che lì si usa ripetutamente la disgiunzione “né uomo, né donna... ma tutto” e suggerisce un'immagine di unità attraverso la non distinzione di contenuto – contenitore che sono la stessa cosa. Identità e diversità, unità e molteplicità sono tensioni di pensiero e di linguaggio inscritti nel simbolo delle nozze: proprio come corpo e spirito sono uniti nel matrimonio, che è unione di materia e spirito (*ib.*)

Quindi l'autrice propone la metafora delle nozze alchemiche, insieme a quella del contratto sessuale, per indicare un diverso itinerario d'esplorazione del genere all'interno delle organizzazioni. Le nozze alchemiche simboleggiano l'unione dell'opposizione più grande, quella del femminile e del maschile (come nello Yin e Yang cinesi) che si fondono in un'unità che non ammette ulteriori opposizioni.

L'alchimia rappresenta una duplice fonte di conoscenza, come precursore della moderna chimica, da un lato, e di un sistema filosofico, dall'altro. L'alchimista cerca di trasformare i metalli vili in oro, ma la materia e la sua trasformazione costituiscono l'opera, la trasformazione dello spirito. Ma la trasformazione chimica non rappresenta semplicemente un'allegoria del processo di trasformazione spirituale, perché la trasformazione interiore dell'alchimista deriva dalla prassi, dal fare e dall'apprendimento così prodotto (Gherardi 1998). Gli alchimisti coniarono l'ironico detto *obscurum per obscurius* (“verso la via oscura attraverso quella ancora più oscura”) riguardo se stessi, per dar rilevanza al fatto che i loro testi sono tutt'altro che chiari e precisi e che trasmettono conoscenza attraverso significati simbolici al posto di modelli. In alchimia i simboli hanno due funzioni: il simbolismo oscuro e il linguaggio ambiguo dei testi di alchimia hanno protetto gli autori dalle persecuzioni della chiesa, che riteneva l'alchimia al pari di un'eresia (*ib.*, p. 85). Cioè i testi e il loro simbolismo erano oscuri allo stesso alchimista che, lavorando in solitudine e vivendo di stenti, dava loro una personale interpretazione. I simboli raggiungevano e stimolavano il suo inconscio liberi di incitare lo spirito e la mente (*ib.*).

L'alchimia era in vista al Cristianesimo perché colmava le mancanze che la tensione dei contrari aveva creato all'interno della religione ufficiale e della dottrina, che

poneva la soluzione nella sintesi, come prodotto della fusione tra tesi e antitesi. Fin dall'antichità i numeri dispari sono stati considerati maschili e quelli pari femminili. La sacra Trinità del Cristianesimo il tre è Uno e la divinità è maschile. Nell'assioma alchemico di Maria Profetessa, Uno diventa Due, Due diventa Tre e per mezzo del Terzo il Quarto raggiunge l'Unità. I quattro elementi forniscono le basi per la simbologia del quadrato. La quadratura del cerchio è illustrata (Jung, 1966, p. 130, cit. in Gherardi, 1998) da una figura maschile e femminile contenuta in un cerchio al cui interno c'è il quadrato: il cerchio rappresenta l'unità, il quadrato rappresenta i quattro elementi (fuoco, terra, aria e acqua). L'Uno è prodotto dal Quattro, secondo un processo di distillazione noto come quintessenza, che è sempre stato cercato, ma mai raggiunto. L'Uno ha, secondo l'alchimista, un migliaio di nomi (Gherardi, 1998).

Il cerchio contiene il femminile e il maschile che sono separabili e inseparabili e la loro relazione è di compensazione e non di complementarietà. Secondo l'analisi di Jung rispetto al significato psicologico dell'alchimia. Cioè l'inconscio non è l'antitesi della coscienza; l'accompagna e ne modifica l'estensione. L'inconscio recupera e ricicla ciò che la coscienza ha scartato, quindi Inconscio e Coscienza, femminile e maschile non sono complementari nel senso dell'immagine convenzionale delle due metà d'un guscio; un'immagine costruita sulla separazione di femminile e maschile, da cui deriva che l'unione è la sommatoria delle due parti del sé. Invece, la concezione del maschile e del femminile, come principi entrambi separati e inseparabili, esprime una logica di compensazione, un processo dinamico di costante unione e trasformazione in cui qualsiasi cosa sia momentaneamente distrutta, viene continuamente ricreata e ripristinata (Gherardi, 1998).

Per gli alchimisti questo esempio di trasformazione dinamica viene identificato nella relazione tra sostanza e spirito; gli psicologi nella relazione tra conscio e inconscio; per i post-strutturalisti nella coesistenza dei termini, il fatto che ogni termine sia necessariamente abitato dal suo opposto, cioè dal suo stesso potenziale corruttore. Gli alchimisti parlano anche di corruzione e incorruttibilità (*ib.*).

La metafora delle nozze alchemiche secondo Gherardi serve anche per esplorare gli archetipi (i modelli) di femminilità e il modo in cui un certo tipo di femminilità provochi e/o attivi un corrispondente tipo di mascolinità. La sua tesi propone che i cosiddetti *women studies* hanno implicitamente assunto il genere in termine di opposizione e che questa definizione ha dato origine a una letteratura che minimizza le differenze tra donne e inconsapevolmente accredita un'immagine di uniformità del genere. Come progetto politico questa letteratura è stata la costruzione di un soggetto collettivo e di un sistema di rappresentanza degli interessi, ai quali l'uniformità e la separazione erano funzionali. Solo poi è stata presa in considerazione la diversità tra le donne – e non solo la differenza tra uomini e donne – è diventata materia di dibattito femminista (*ib.*). Gherardi sostiene che la molteplicità di genere potrebbe venir esplorata in modo fruttuoso esaminando i vari archetipi della femminilità.

Nella parola archetipo il termine “tipo” deriva da colpo, “impronta”; e l'archetipo è ciò che preserva questa impronta e la trasmette in una molteplicità di forme contingenti nelle quali si potrebbe ancora distinguere l'originale matrice, al di sotto delle idee e delle immagini che differiscono da una cultura all'altra e da un'epoca a un'altra. Gli archetipi sono modelli culturali che ricorrono nei miti, nei sogni, nell'arte, nell'immaginario individuale e collettivo, nel folklore, nella letteratura de popoli, delle etnie e delle culture. Gherardi prende gli archetipi come forme d'espressione culturale e come forme di consapevolezza. In questo senso enfatizza che quando parla di maschile e femminile in termini di Jung, non lo fa parlando dell'androginia psicologia o di una fondamentale ed essenziale differenza nella natura maschile e femminile. Quindi esprime una sostanziale differenza rispetto alla posizione femminista che parla del concetto di androginia (Singer, 1976, cit. in Gherardi, 1998). Quindi in questo senso, mette in evidenza che ciò le nozze alchemiche sottolineano non è l'unione, bensì l'inseparabilità e la separazione: maschile e femminile sono universi simbolici di significati costruiti socialmente come separati secondo una modalità dicotomica e sono inseparabili perché ciò che si afferma dell'uno lo si nega dell'altro. Dare la definizione del femminile come passivo, emotivo, emozionale e dipendente implica escludere il maschile dalle stesse caratteristiche. Il suo intento non è sfidare le definizioni stereotipate di maschile e

femminile che hanno svalorizzato il femminile per millenni o di ricercare la diversità del femminile, bensì di agire il pensiero e la parola basati sull'antitesi e la dicotomia, cioè sul principio di non contraddizione.

L'idea dell'archetipo permette di eludere le restrizioni del positivismo ed entrare nell'immaginario collettivo. Secondo Jung (1996), l'archetipo pone l'individuo a confronto con le abissali contraddittorietà della natura umana perché fornisce, con incredibile immediatezza, l'esperienza di luce e buio, di Cristo e del Diavolo. Gli archetipi consentono altre forme di conoscenza, per intuizione, che creano modi di pensare, di sentire, di immaginare e di fare esperienze. I contenuti degli archetipi sono sia personali che sovra personali perché variano nel coniugare assieme esperienze individuali, storia e cultura di una società (Gherardi, 1998). Nonostante siano potenzialmente di numero illimitato, essi riflettono le tipiche esperienze di vita e perciò rappresentano la realtà della più immediata umanità: maternità, paternità, infanzia, eroismo, saggezza (Bowles, 1993, cit. in Gherardi, 1998).

Nel mondo del lavoro, come in altri ambiti della vita sociale, è possibile individuare modelli culturali di femminilità che nei loro tratti stereotipati, configurano diversi modelli di donna, di relazioni con corrispondenti modelli di mascolinità e di relazioni in pubblico. Gherardi per mettere in evidenza il carattere archetipico e transculturale dei modelli, prende in considerazione i miti greci e le divinità femminili e maschili che rappresentano modalità culturali specifiche di espressione di femminilità e mascolinità (Bolen, 1984, 1989; Bowles, 1993, cit. in Gherardi, 1998).

ediamo ora, una volta considerata questa argomentazione che consente di uscire dalle tradizionali posizioni dualistiche del maschile e del femminile, di interpretare la femminilità della banca come organizzazione.

L'archetipo di Demetra in BE

ome già accennato, la banca con i suoi principi etici di sostenibilità orientati alla cura dell'ambiente e delle persone può essere vista come l'immagine del femminile rappresentata da Demetra (la madre), Cerere per i romani: la dea delle messi e dell'abbondanza dei raccolti e madre di Persefone. Quest'ultima, mentre stava raccogliendo fiori su un prato, fu rapita da Ade e condotta nel mondo sotterraneo per

divenire sua sposa. Rapimento e violenza di Persefone erano stati in qualche modo ratificati da Zeus, il quale non interviene a favore di Demetra che per nove giorni e nove notti, senza mangiare, né dormire, né lavarsi, cercò disperatamente la figlia. Solo quando Demetra si rifiutò di adempire alla sua funzione di far crescere le messi e quindi l'umanità stava per morire per la carestia, Zeus intervenne e inviò Ermete a riprendere Persefone, la quale, da quel momento, avrebbe trascorso due terzi dell'anno con la madre e il resto del tempo con Ade.

L'archetipo della femminilità di Demetra rappresenta il materno e la realizzazione di sé raggiunta nel dare nutrimento fisico, psicologico o morale, ad altri. Ma Demetra è nutrice per eccellenza e simboleggia sia gioia, sia il dolore provocati dall'istinto alla cura degli altri.

In questa prospettiva dell'archetipo di Demetra, la cura della banca è rappresentato nel simbolo Etica, si può notare come questi principi siano affermati dall'attenzione alla cura dell'ambiente, della società cooperativa e della comunità in generale, fissando come principi il rispetto per i diritti delle persone (diritto al credito, diritto di partecipazione, promuovendo la trasparenza) e la consapevolezza dell'ambiente. Ma anche il simbolo della banca può rappresentare l'abbondanza di Demetra concentrando il capitale sociale della società per azioni. Per raggiungere tale obiettivo per la cura si è sviluppata una struttura che permetta di articolare le interazioni dei soci con la banca come organizzazione, in modo che i valori stabiliti si manifestino nella pratica operativa.

In questo senso siamo stati in grado di identificare in che modo la banca presenti un'intera struttura che include i soci del più alto livello della Governance, con l'Assemblea Soci in cui partecipano all'elezione, a livello intermedio partecipano i responsabili dell'area culturale dell'area e del territorio che lavorano insieme con l'area socio – culturale, a livello operativo sono presenti i gruppi di iniziativa territoriale (GIT) che svolgono funzioni di integrazione col territorio e ci sono i valutatori socio – ambientali che lavorano in squadra con il personale della sede principale e le filiali.

Per raggiungere questo livello d'integrazione dei principi di sostenibilità nella sua dimensione sociale, la banca ha dovuto assumere il compito di sviluppare un profilo proprio per integrare i suoi due Simboli fondamentali: quello dell'Etica della sostenibilità e quello della Banca con le norme che deve rispettare dal punto di vista giuridico. La banca, a livello operativo, anche se lavora con i prodotti e servizi della banca tradizionale, nella pratica incorpora una serie di condizioni che le permettono di rispettare i valori di sostenibilità nella dimensione economica, seguendo un modello di economia finalizzato al bene comune. Permette infatti la partecipazione dei clienti sulle decisioni relative a quale area vogliono destinare i loro risparmi; limita le attività di finanziamento affinché questi non pregiudicano l'ambiente o le persone in modo diretto o indiretto; effettua una valutazione economica e socio-ambientale dei progetti che richiedono il credito. Queste sono caratteristiche che permettono di riferire l'agire della banca all'archetipo di Demetra.

La femminilità di Demetra espressa nei valori della banca, come la ricerca di farsi sostenibile in tutte le sue dimensioni, ha fatto sì che i principi siano incorporati come un asse che attraversa tutte le attività. Ma questa sostenibilità di fondo ha generato sulla banca una triplice esigenza: il rispetto dei principi del simbolo etica in se stesso; il suo rispetto in accordo con le esigenze della società cooperativa; il rispetto della norma che rappresenta il simbolo della banca. Il che rende l'operatività di questa banca molto più complessa di quanto avvenga per le altre.

A questo proposito, la situazione osservata ha generato l'impressione di una banca con due facce: una verso l'esterno e l'altra verso l'interno. Nella sua faccia esterna, la banca, rispondendo a soci, clienti e Banca d'Italia e ha raggiunto, nella sua gestione articolata, la partecipazione dei soci e dei clienti alla struttura. Si può affermare che la società per azioni ha trovato un appropriato condizionamento della sua propria burocrazia, poiché possiamo identificare i tre bilanci del funzionamento della burocrazia in senso weberiano:

1. Le competenze di autorità, definite e disciplinate grazie a regole, leggi e regolamenti implicano che nell'organizzazione vi siano delle suddivisioni stabiliti relative:

- Alle attività che sono richieste abitualmente al fine di conseguire gli scopi della formazione burocratica dominante e che assumono la forma di doveri di ufficio;
- Ai poteri di comando che sono necessari per realizzare i compiti previsti dai doveri di ufficio;

In tal senso, vediamo che la società per azioni è regolata in accordo con lo statuto della banca e le attività di partecipazione sono adeguate al rispetto dei valori, e sono articolate con gli organi e settori della banca. Per quanto riguarda la struttura di funzionamento del gruppo di soci, questa ha corrispondenza con la struttura di gerarchia di autorità della banca.

La burocrazia con la sua gerarchia degli uffici, ovvero del sistema rigidamente regolato di ordinamento superiore e inferiore degli organi di autorità. Il controllo è dei superiori sugli inferiori, ma a questi ultimi il sistema deve offrire una possibilità di appello all'istanza superiore, sempre regolata rigidamente. La Fig 12 Diagramma Associativo mostra in maniera chiara la gerarchia tra i diversi organi, e il sistema di partecipazione è anche definito nello Statuto della Banca; la gerarchia è ampiamente accettata perché la partecipazione dei soci raggiunge il potere decisionale, cioè i soci partecipano all'esecuzione delle decisioni cui essi stessi hanno partecipato democraticamente.

2. Vediamo ora la definizione di che cosa costituisca un ufficio. Esso è un "organo di autorità" di cui fa parte un complesso di individui che ha beneficiato di una preparazione specializzata – come i funzionari-, un apparato di mezzi tecnici, nonché materiali della produzione e delle attività, quali possono essere gli atti documentari nelle pubbliche amministrazioni. L'attività di un ufficio richiede, la massima capacità di lavoro degli individui. Per quanto riguarda questo terzo punto possiamo vedere nella banca gli uffici (gli organi dirigenziali) che sono chiaramente definiti nello statuto; specificando la governance condivisa, sono stabiliti le norme per la scelta dei suoi membri, e anche quali siano i requisiti di formazione ed esperienza per arrivare a questi ruoli dirigenziali. Ma anche per i soci la banca ha definito un profilo (vedere Fig. 14).

Nella banca, avendo dei principi etici di sostenibilità sollevati in condizioni ideali succede quello che indica Goffman (1981) come una discrepanza tra l'apparenza e

l'attività, per cui si deve fare una buona rappresentazione e quindi gli standard sono conservati in pubblico a scapito del sacrificio di altri in privato. Nella nostra banca non possiamo dire che internamente non si applicano gli standard corrispondenti ai valori etici di sostenibilità, ma che non vengono applicati al suo interno nello stesso modo armonioso e rigoroso così come avviene in quella che in termini goffmaniani si chiama facciata.

Nello stesso senso, Goffman anche indica che gli statuti, regolamenti e ordini più facili per richiamare sono quelli che lasciano una prova tangibile di essere stati obbediti, in tal senso abbiamo visto come nella banca, uno degli suoi aspetti più evidenti è nella sua estetica di sostenibilità, che in questo caso comprende l'estetica della burocrazia trovata per il funzionamento dei soci in armonia con il funzionamento dell'organigramma della banca come organizzazione.

Inoltre, Goffman aggiunge che se si devono raggiungere gli obiettivi ideali più importanti di una organizzazione, a volte sarà necessario discostarsi momentaneamente dagli suoi altri ideali, mantenendo, tuttavia, l'impressione che questi siano ancora in vigore. In tal caso, non si fa un sacrificio a favore dell'ideale più visibile, bensì di quello legittimamente più importante; con questo desideriamo sottolineare che nella banca non si è data priorità a un'estetica di sostenibilità nel senso usuale in cui lo fanno altre organizzazioni (*greenwashing*, Laufer, 2003; Ramus, 2005, cit. in Baumgartner & Ebner, 2010); nel nostro caso è stata data priorità alla progettazione del meccanismo burocratico di funzionamento della società cooperativa, permettendo di mettere in pratica una delle caratteristiche di sostenibilità sociale nella organizzazione meno comune e tra le più significative; allo stesso modo è stata data la possibilità di mettere in pratica i principi di sostenibilità nel rispetto delle condizioni del territorio (attraverso i GIT e i Valutatori Socio-Ambientali). Tuttavia, questo ha implicato il sacrificio di alcuni aspetti per quanto riguarda l'interno dell'organizzazione e della direzione del personale della banca.

Di nuovo, queste caratteristiche nel funzionamento della banca rafforzano il suo modello di femminilità dell'archetipo di Demetra, che è incline a occuparsi degli altri, dando la sua disponibilità ad occuparsi dei loro problemi, sacrificando se stessa.

Nel caso della banca, i suoi valori basati nella cura degli altri (soci, comunità, ambiente), verso l'esterno, le fa sacrificare alcuni aspetti verso l'interno.

In questo senso all'interno della banca troviamo anche la manifestazione del modello della femminilità di Demetra nelle caratteristiche che promuovono la cura nell'adempimento dei loro valori (simbolo etico) e il rispetto delle regole (simbolo banca). Con però la differenza che la sostenibilità all'interno la banca ha delle caratteristiche di sostenibilità più vicine all'idealtipo di comunità definito da Weber, cui ho accennato prima, per cui troviamo delle categorie simili a quelli esterne: tutela dell'ambiente (natura in ufficio, la pratica del riciclo, risparmio energetico, sobrietà nel arredamento della banca e dei posti in generale); la cura nella gestione dei soldi, ha un forte componente di controllo associata al simbolo banca, quindi le aree di lavoro sono spazi aperti in cui i dipendenti lavorano insieme e in questo modo la banca risponde in parte al suo principio di trasparenza. Le caratteristiche dell'ambiente interne presentano anche il tratto di cura nella sua dimensione sociale: con i suoi spazi per l'interazione sociale, le caratteristiche dell'area pausa - pranzo con cucina attrezzata, la biblioteca e l'accesso al giardino, che ha più un senso di accoglienza calda e familiare, sono tutti aspetti ben rappresentati dall'immagine di Demetra come madre.

Tuttavia, come rileva Gherardi, utilizzando l'archetipo di Demetra, si deve stare attenti, visto che l'istinto materno può, in alcuni casi, cadere nell'iperprotezione e, in alcuni casi, nella manipolazione. Nel caso della banca, possiamo ritenere che i soci e i clienti rappresentino l'archetipo femminile di Persefone, per i romani Proserpina. Si tratta di una dea venerata in due forme: come giovinetta, in riferimento alla sua vita prima del rapimento di Ade, e poi, come Regina degli Inferi, donna matura che guida i viventi agli Inferi e pretende per sé ciò che vuole. Quindi, i soci e i clienti incarnano le richieste dei valori etici, che li rende una fonte di domanda e controllo sulle attività della banca perché funzioni in accordo con i valori stabiliti.

Le pratiche associate alla salute e all'estetica dei collaboratori sono ben presenti nella vita quotidiana delle persone che lavorano nell'organizzazione: la banca promuove uno stile di vita sano, in cui c'è attenzione a quello che viene consumato (dagli

ingredienti, a chi e come viene prodotto) e vengono promosse le pratiche di tutela dell'ambiente. La banca mette anche in pratica la cura dei propri dipendenti attraverso il rigoroso rispetto delle norme di igiene e sicurezza industriale (cartelli, formazione di squadre di emergenza, manutenzione degli estintori, eccetera).

Nelle politiche e nelle pratiche relative ai dipendenti, spiccano le seguenti azioni che vanno in questa direzione: la riduzione della disuguaglianza nei salari stabilendo un limite massimo per le posizioni manageriali; l'inclusione sociale consentendo l'ingresso di persone di diverse religioni, età, convinzioni, orientamento sessuale, c'è solo una certa mancanza di flessibilità nell'ingresso di persone di altre nazionalità. La banca sottolinea anche la cura dei suoi dipendenti e il senso della comunità e rispetto della famiglia, attraverso l'applicazione della politica di orari flessibili; tuttavia, nel rispetto della pratica di questa politica ci sono alcune considerazioni particolari che vengono presentate nelle pagine dedicate al tempo nella BE. Ugualmente nella pratica sono presenti rituali quotidiani che rafforzano il senso di comunità tra i lavoratori (rituale della pausa caffè, il saluto da parte dei responsabili i festeggiamenti).

Tuttavia, ci sono punti di tensione in relazione alla gestione delle responsabilità:

DL'attività della banca ha due caratteristiche che influenzano la divisione del lavoro, soprattutto all'interno degli uffici e delle aree: ciò è dovuto al fatto che la banca lavora con servizi e prodotti diversi in tutta Italia, cioè, non è come le altre banche sociali, che si occupano, ad esempio, esclusivamente di microcrediti. Questo fatto fa sì che all'interno dello stesso ufficio ogni dipendente si occupa di un'attività specifica; ogni persona possiede un compito e lo conosce in profondità, ma quando la persona per qualche motivo è assente, il partner non può coprire tale compito perché non lo sa.

Riguardo al coordinamento scopriamo che non tutti i compiti sono ben coordinati e che quando ci sono difficoltà non sono necessariamente canalizzati attraverso dei responsabili; spesso, infatti, i dipendenti cercano di risolvere le situazioni individualmente. Pertanto, la cooperazione si basa spesso su relazioni personali e non su obiettivi lavorativi. La normativa ha la funzione di stabilire gli obiettivi e

determina come raggiungerli. Bisogna che sia rispettata, per cui deve essere precisa e non ambigua. In BE non è sempre chiara, troviamo che in alcuni casi gli obiettivi non sono evidenti o non vengono rispettati perché la flessibilità dell'ambiente organizzativo permette di fare scambi senza problemi. Un'altra funzione importante è quella applicativa, volta al perseguimento dello scopo, per la verifica e controllo della programmazione. In questo caso, di nuovo, la banca presenta difficoltà dovute al fatto che è frequente non rispettare la tempistica, anche perché ci sono progetti che si sovrappongono. E dall'altra parte i responsabili non mettono grande enfasi sul rispetto delle deadline. La terza funzione è quella interpretativa e riguarda l'applicazione delle sanzioni disciplinari e delle penalità: questo è un altro punto di debolezza della banca dovuto al fatto che in questo caso la norma è quella giuridica rispetto alla operatività bancaria.

DPer quanto riguarda la funzione dei dirigenti troviamo che è più comune trovare un forte orientamento all'attenzione delle relazioni con i collaboratori in un senso personale e meno forte al supporto dei collaboratori come lavoratori; quindi in alcuni casi i collaboratori si sentono un po' lasciati soli, con troppo lavoro e con troppe responsabilità rispetto ai progetti. I responsabili sono più orientati ai compiti e meno al coordinamento e monitoraggio dei collaboratori. In questo caso, alcuni collaboratori riportano di non sapere quando stanno facendo bene il lavoro e quando no, e c'è la mancanza anche di un sistema di valutazione del personale.

Queste differenze tra l'armonia tra valori e pratica sul fronte esterno e disarmonia tra alcuni aspetti interni legati alla gestione del personale e alla gestione delle responsabilità, sono associate alla resistenza alla burocrazia come modello organizzativo. Ciò è dovuto alla paura di perdere le caratteristiche specifiche e originarie dell'organizzazione; un fatto che finisce per far operare secondo lo schema delle banche tradizionali da cui all'origine hanno voluto differenziarsi e che rappresentano l'opposto dei loro valori. Vediamo allora come nella banca esista una differenza tra facciata e attività interna, in cui la banca ha privilegiato i valori associati ai soci, soprattutto in termini di partecipazione. Mentre internamente ha dato priorità all'applicazione dei principi della banca nell'attività operativa, rendendo visibili i valori più importanti e facendo meno attenzione all'armonia tra valori e

pratica nella gestione del personale come lavoratori. Aspetto influenzato anche dalle caratteristiche del lavoro all'inizio della vita di questa banca, in cui poche persone hanno dovuto svolgere un intenso lavoro e gli artefatti associati ai valori etici non sono stati ancora sviluppati, ad esempio: “Nei primi mesi abbiamo lavorato tutti sotto un'incredibile pressione, con orari impossibili e in condizioni allucinanti, perché tra l'altro la sede non era stata ancora allestita. In simili condizioni chiunque sarebbe esploso. Qui non è successo mai nulla” (Calvi, 2003, p. 166).

In un certo senso, il simbolo etico rappresenta un elemento di tensione dovuto alla esigenza di un rigoroso rispetto dei valori, il che implica la cura delle osservazioni e dei suggerimenti dei soci, oltre ad essere attenti al rischio reputazionale della banca. In questo senso, il modello di femminilità di Demetra parla della sua di minaccia agli essere umani di carestia (Gherardi, 1998, pag. 98): nel caso della banca si esprime nella minaccia di farla crollare nonostante lo sforzo e il lavoro di così tante persone. Il punto è che questo modello di femminilità che inclina a prendersi cura degli altri, a dare disponibilità per occuparsi dei problema altrui, può finire per essere controproducente e produrre i sintomi del burn-out: il sentirsi svuotati, risucchiati, l'affaticamento costante o l'apatia indotta (*ib.*, p. 99).

L'Archetipo di Persefone

l'archetipo femminile di Persefone, come detto, completa il modello di Demetra dovuto al fatto che lei rappresenta la madre. Persefone rappresenta la fanciulla della primavera del Botticelli (*ib.*): per scoprire il suo modello Gherardi suggerisce di ripensare alle nostre prime esperienze lavorative, quando ci si è affacciate al mondo con curiosità, ingenuità, l'entusiasmo del neofita e la sensazione di avere la vita davanti a sé. Forse ci si interrogava ancora su cosa fare da grandi. In questo senso la banca all'inizio era piccola (ha iniziato con tredici persone) e insieme ai soci aveva tutto da fare.

Nel caso della banca, possiamo interpretare che i soci e i clienti rappresentano l'archetipo femminile di Persefone in quanto sono di grande importanza, e possiamo vederlo riassunto nella seguente frase “la struttura operativa attraverso la comunità di azione e gli altri strumenti partecipativi rappresentano i tratti distintivi

dell'originalità istituzionale e i cardini stessi della unicità funzionale di BE” (materiale cartaceo 23 vantaggi competitivi). I soci e clienti rappresentano i valori incarnati come è stato detto prima, la banca è soggetta a determinati sacrifici soprattutto nel suo funzionamento interno; i valori nella banca nei suoi primi anni rappresentano il modello di Persefone, così come lo si può vedere nella forma in cui viene descritta da un collaboratore, Tarcisio: “nel momento in cui eravamo piccolini, stavamo nascendo, eravamo visti quasi come cosa simpatica, tutti ci trattavano bene, *questi bravi ragazzi, diamogli una possibilità*, oppure non davamo fastidio a nessuno...”. Mentre la banca è cresciuta e consolidata, i valori stessi hanno guadagnato più peso, quindi la banca sta facendo sempre più sforzi per rispettare i suoi principi etici di cura e allo stesso tempo si prende cura di questi principi come parte della sua reputazione; quest'ultimo punto ha influenzato le interazioni dei dipendenti agendo come se fossero sempre d'accordo. Nelle parole di Romano:R: Invece c'è sempre questa cosa della BE, di *Dai cerchiamo di andare d'accordo - No!, no, sei tu che stai sopra di me che hai già deciso. Non me lo stai proponendo! Me lo stai dicendo: allora dimmelo!*”.

L'archetipo di Atena

La dea Atena, chiamata Minerva dai romani, dea della saggezza e dei mestiere era considerata figlia di un solo genitore, Zeus. Atena rappresenta la donna che si schiera dalla parte del patriarcato.

Il modello culturale di Atena è diffuso e pervasivo, sia nella forma dell'essere il braccio destro di personaggi importanti, sia nell'essere portavoce dell'ordine convenzionale. Il modello culturale della donna braccio destro di un uomo più importante di lei non necessariamente richiede il vivere nell'ombra o il rendersi invisibili. Atena come dea della saggezza presiede la strategia della battaglia in tempo di guerra e alle arti domestiche in tempo di pace; lei affiancherà visibilmente l'uomo valoroso che intende consigliare perché gli attributi del suo potere sono dono del padre e riflettono la di lui potenza (Gherardi, 1998, p. 92). I modelli di comportamento di Atena nelle organizzazioni produttive sostengono l'epopea della

conquista e dove la cultura è dominante esalta i valori dei vincenti. Nei sindacati emergono modelli di femminilità del tipo Atena, con la fierezza delle doti di stratega e del posto rispettato di “seconde al potere”. La “segretaria indispensabile del capo” rappresenta il modello di Atena; pupilla esemplare che un maestro sta avviando alla carriera; vice di un manager più o meno importante: tali comportamenti parlano con la voce del padre.

Dentro alle dinamiche delle organizzazioni, il modello culturale Atena è anche quello che occulta le pecche dei grandi uomini, che ne difende l’immagine pubblica e che si infuria piuttosto con le altre donne che indulgono ai pettegolezzi, che si lamentano o che si sentono vittime di una situazione che invece, secondo lei, hanno provocato. In questo modello di femminilità la sorellanza non è in genere contemplata e raramente il successo professionale di un’Atena è occasione per le altre donne di seguirne la scia. Il modello di femminilità Atena è una difesa dello status quo, dell’accettazione delle norme stabilite, del comportamento “professionale”, cioè la capacità di controllo delle emozioni, dell’obiettività, dell’impersonalità, del pensiero logico e dello sviluppo di abilità specifiche. Atena è particolarmente attrezzata per fare ciò per cui è nata con indosso una splendida corazza d’oro (ib).

Le caratteristiche del comportamento professionale associate al il modello di Atena sono: praticità, confidenza con la tecnologia, chiarezza di pensiero, spirito di colleganza con gli uomini.

Rispetto a questo modello, nella banca troviamo che la maggioranza delle donne che arrivano ai posti di dirigenza hanno la caratteristica di essere da sola, o senza figli per cui possono seguire il ritmo della banca in quanto a orari, spostamenti, eccetera. In questi casi le donne si trovano nelle condizioni che le permettono di agire in modo uguale ai colleghi maschi; solo che i maschi possono avere la loro vita di famiglia in cui lasciano la dimensione della casa alle “loro” donne. In questo caso è evidente che non c’è alcun bilanciamento vita –lavoro nei ruoli manageriali della banca.

È chiaro che questi non sono tutti i modelli di femminilità presenti nella BE, ma sono quelli più evidenziati e collegati alle pratiche di sostenibilità integrate nell’attività operativa della banca.

Dimensione temporale in Banca Etica

Il tempo come simbolo ha una grande rilevanza nell'individuazione della modernità, perché essa è segnata dall'immagine della freccia del tempo; in questo la modernità rappresenta una rottura con il passato, lo annulla, stabilendo il suo inizio, come l'inizio (Latour, 2007, trad. sp). Il tempo del calendario localizza gli eventi rispetto a una serie regolamentata di date, per questo il passaggio al tempo moderno è una forma particolare di storicità (*ib.*).

L'antropologia ci ricorda che il passare del tempo può essere interpretata in modi diversi: come ciclo o come decadenza, come caduta o instabilità, come ritorno o come presenza continua (Latour, 2007, trad sp., p.103). L'interpretazione dello scorrere del tempo è ciò che Latour chiama "temporalità", per differenziarlo dal tempo stesso, sottolineando che la concezione del tempo nella modernità funziona come se il passato venisse cancellato dal suo passaggio.

Il passare del tempo descritto come la traiettoria di una freccia accoglie le nozioni di capitalizzazione e progresso (Latour, 2007, trad sp). L'unione delle due asimmetrie Natura e Società, che avviene silenziosamente attraverso la moderna temporalità e la moderna costituzione della società, è rappresentata dal fatto che all'interno del modello i dettagli degli oggetti della Natura vengono soppressi e il loro inatteso emergere rappresenta un miracolo (*ib.*). Le cose della Natura sono separate dalle cose degli esseri umani dove le prime sono catalogate come senza storia, ma emergenti nella storia; le seconde come ciò che non lascia mai la storia (*ib.*). Da qui l'idea che la modernizzazione implichi sempre una rottura con il passato (età oscura) per entrare nel nuovo periodo che chiaramente distinguerà ciò che appartiene alla natura senza tempo da ciò che viene dagli umani (*ib.*)

Quindi, dalla prospettiva della modernità, alla Natura è stata imposta una particolare interpretazione in cui i suoi cicli rinnovabili non trovano corrispondenza nel tempo e nei processi di produzione generati dal nuovo schema. Vengono quindi attribuite alle qualità temporali della Natura le categorie proprie del modello: improduttività o addirittura causa di povertà in conseguenza dei suoi cicli lenti, contrari al progresso

(Latour, 2007, trad. sp., Vandana, 1990, trad. it). Su questa linea del tempo avviene la moltiplicazione dei semi-oggetti (ibridi natura-società) su cui verranno descritte due progressioni, una con una direzione verso l'alto che rappresenta il progresso, e l'altra con una direzione verso il basso identificata come decadenza (Latour, 2007, trad. sp.).

La temporalità è il risultato della disciplina, del mettere insieme gli elementi che compongono l'universo quotidiano; viene riprodotta una coesione sistematica, che viene poi sostituita da un altro insieme di elementi che sono ragionevoli nel periodo successivo, il che produce l'impressione di un tempo che passa (Latour, 2007, trad. sp.).

Tuttavia, la proliferazione di quasi-oggetti altera la temporalità moderna. La sua costituzione divenne sistematizzazione sempre più complessa in un blocco coerente di elementi come ad esempio le dittature, i nazionalismi, le aziende del terzo settore, la sostenibilità: ormai nessuno sa dire con certezza se essi provengono dal futuro, non esistono o sono permanenti (Latour, 2007, trad. sp.).

È così che la temporalità moderna non può più essere mantenuta. Gli oppositori della modernità propongono un ritorno al passato supposto, che non è plausibile: la temporalità moderna non ci permette di spiegare il passato, né il futuro, ed esclude anche il terzo mondo umano e non umano (Latour, 2007). La temporalità moderna unisce gli elementi contemporanei e adatti al sistema, il resto è invisibile, ma la strategia non funziona più. Tutti i tempi possono essere mescolati, non possiamo parlare di cambiamenti temporali, perché la temporalità non è realmente temporalità, riguarda il modo di ordinare le relazioni tra gli elementi (ib.).

In questo senso, nel caso di una proposta alternativa come la sostenibilità, le caratteristiche della Natura rappresentano la frammentazione dell'uniformità proposta dalla modernità. Il processo produttivo richiede l'energia della natura, umana e animale invece dell'energia meccanica (Vandana, S, 1990, trad. it.).

Ora sappiamo che la temporalità associata ai cicli, come per esempio la settimana, è una costruzione sociale: la settimana rappresenta un accordo rispetto all'organizzazione della vita quotidiana, cioè l'ordine delle giornate sullo schema

presenza-assenza. Allo stesso tempo evidenza che la vita organizzativa è indipendente dal tempo della Natura, vale a dire dal ciclo giorno-notte, dalle stagioni, dai cicli lunari, eccetera (Strati, 1996, 2006).

Le organizzazioni hanno le loro proprie strutturazioni temporali, modalità di interazione e di flessibilità organizzativa. Gli orari sono modulati in turni, straordinari, contratti a tempo determinato, e c'è anche la possibilità offerta dalle tecnologie, che consentono il lavoro da casa (Strati, 2006).

Queste considerazioni in relazione al tempo ci permettono di capire meglio i risultati rinvenuti in Banca Etica in merito al fattore tempo.

Con l'intenzione di abbandonare la prospettiva dualista, faremo riferimento alla temporalità dal punto di vista della filosofia greca: "La Grecia antica non ha attraversato la modernità e non ha omogeneizzato né svuotato il suo tempo né il suo spazio" (Nuñez, 2007, p. 2). Vogliamo prendere in considerazione le categorie del tempo di questa antica civiltà soprattutto perché ci permettono di visualizzare altre caratteristiche del tempo e lasciare lo schema quantitativo che rappresenta il tempo in sé.

Per gli antichi Greci esistevano tre parole per parlare del tempo, ciascuna collegata ad un Dio che lo esprime: Kronos, Kairós e Aión (Nuñez, 2007). Il primo è Kronos, Dio della Genesi, figlio del Cielo e della Terra, la cui azione principale è quella di castrare il padre. Quando avviene la castrazione, Cielo e Terra si separano e iniziano a comparire le cose di questo mondo, compresi gli esseri mortali: l'ordine cosmico ha inizio. Essendogli stato predetto che uno dei suoi figli si sarebbe ribellato contro di lui, Kronos divorava la sua prole per preservare il suo regno. Kronos è dunque un dio divoratore che uccide per mantenere la sua eternità, il "dio della morte di tutto ciò che è finito, per essere infinito" (Nuñez, 2007, p 3). Dalla parola greca Kronos derivano: cronometro, cronogramma, cronologico. Tutti concetti che rivelano un tempo che è controllato e che si stabilisce (De Oliveira Martins, Braz de Aquino, Bezerra Di Sabóia, & de Alencar Gomes Pinheiro, 2012).

Aión invece non è un dio genetico: è sempre stato lì, non è nato, non è originato, semplicemente dà. È rappresentato con una duplice immagine. La prima è quella di

un vecchio signore del tempo, che non si muove, non nasce, né muore, è l'immagine del perfetto; Aión è il tempo della vita, quella che Platone designa come l'intensità del tempo della vita umana, una temporalità non successiva, né numerabile, ma intensiva (Towers of Aryan, 2009). In questo senso è rappresentato anche come il serpente che si morde la coda indicando l'eterno ritorno (Nuñez, 2007).

L'altra rappresentazione che gli viene attribuita è quella del giovane uomo che regge lo zodiaco attraverso il quale circolano le stagioni, perché anche quando c'è la morte in Kronos e ogni inverno tutto muore, c'è sempre la ripetizione, in primavera tutto rinasce (Nuñez, 2007). Così Aión è vecchio e giovane allo stesso tempo, dio del passato e della vecchiaia così come dell'eterna giovinezza e del futuro. Un futuro e un passato liberati dalla tirannia del presente di Kronos (*ib.*).

C'è infine Kairos, una divinità minore, di cui ci sono poche immagini. È figlio di Zeus (Kairos termina con la tirannia del Kronos) e Tije (dea della sorte o fortuna), quindi è imparentato con Kronos, ma anche con la Fortuna e con l'Opportunità. Di solito viene raffigurato come un bel giovane che tiene una bilancia squilibrata nella mano sinistra. Ha i piedi alati e un solo ciuffo di capelli nella parte anteriore della testa, due elementi che simboleggiano la sua velocità. Deve essere preso al momento giusto, altrimenti fugge (e non può essere tirato per i capelli) - un riferimento alla capacità di cogliere le opportunità. È bello perché per i greci la bellezza è sempre opportuna, e l'opportunità è l'architetto della bellezza (Nuñez, 2007). La bilancia sbilanciata nella mano sinistra indica il suo non equilibrio, è il mezzo tra due opposti, egli possiede il segreto della sua propria misura. Kairos è l'intercessore, è il dio dei mortali. Kairos ha il suo tempo, e ha anche la funzione di impostare i modi di Kronos, poiché introduce il tempo della vita in quello della morte. È il momento, è l'avvenimento che segna il tempo (*ib.*).

Questa prospettiva interpretativa ci consente di spiegare la pluri-temporalità, come Strati (2006) chiama queste diverse possibili dimensioni del tempo all'interno di una organizzazione.

Per quanto riguarda la dimensione “Kronos”, che è la più comune e quotidiana, vediamo che in Banca Etica essa è presente nella definizione della giornata lavorativa, nella cronometria quotidiana, attraverso la timbratura individuale di ciascun dipendente sul proprio computer tramite software. La temporalità mostra contemporaneamente due rappresentazioni, Kronos nella pratica del registro cronologico del tempo che consente il controllo della giornata sia da parte dell'organizzazione, sia come autocontrollo del tempo cronologico da parte dei dipendenti.

Nella dimensione Kronos, si osserva come la banca cerchi di dare un'altra sfumatura a questo tempo di Kronos introducendo le caratteristiche di flessibilità, stabilendo come politica la possibilità di praticare l'orario flessibile nelle sue varie forme orizzontale, verticale e mista. Questa flessibilità nella gestione del tempo è associata alla dimensione sociale della sostenibilità nell'organizzazione, essa segue il principio di cercare un bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro. Si tratta di una scelta emblematica, caratteristica del rapporto tra la banca e i suoi collaboratori ed è uno dei punti salienti del suo bilancio sociale. Nel suo Bilancio Integrato 2014, nella “Relazione con gli stakeholder: Collaboratori”, è presente un paragrafo sulla “Conciliazione tempi di vita e di lavoro” che fa riferimento alle persone che usufruiscono del contratto part-time: nel 2013 il 100% sono state donne. In questo senso, la flessibilità oraria risulta essere una delle forme che valorizza la persona nel posto di lavoro.

Kronos si esprime nel registro di ciascun dipendente, nei dati sull'entrata, l'uscita, la registrazione del tempo di permanenza all'interno dell'organizzazione. È un'informazione che non si vede e rappresenta anche il controllo; le società di controllo operano con apparecchi informatizzati e computer.

Da parte sua, la politica di orario flessibile mira a concretizzare il primo valore della banca, quello di mettere la persona al centro e, in questo caso, offrire ai dipendenti la possibilità di conciliare lavoro e vita personale: questa pratica rappresenta una pratica di sostenibilità, all'interno della dimensione sociale dell'organizzazione. Baumgartner

& Ebner (2010) in relazione alla sostenibilità nell'organizzazione sottolineano che, nell'organizzazione che cerca di implementare la sostenibilità, la considerazione dell'orario flessibile rappresenta un incentivo non monetario per i dipendenti.

Tuttavia, se si osserva più in dettaglio, la flessibilità oraria nella pratica della banca può generare delle dinamiche disarmoniche rispetto ai principi di sostenibilità. Eccone alcune.

Il ritmo della banca all'interno della dimensione di Kronos non corrisponde al principio di bilanciamento vita-lavoro, il che causa una rottura tra la percezione della giornata lavorativa che hanno i dipendenti a livello operativo e quella di coloro che svolgono ruoli dirigenziali, che devono disporre di più tempo da dedicare al lavoro dopo l'ora stabilita nella giornata lavorativa. Queste differenze generano posizioni in conflitto dove alcuni supervisori percepiscono come negativo il fatto che i dipendenti se ne vadano proprio all'ora in cui finisce la giornata lavorativa. In questo caso per i ruoli dirigenziali troviamo quello che si chiama *face time* "tempo di facciata" (Fuchs Epstein et al., 1998, cit. in Gherardi & Poggio, 2003). Ciò che importa non è tanto esserci, ma mostrare di esserci (Gherardi & Poggio, 2003). Si presenta come un vincolo simbolico, che potrebbe rientrare in quel tipo di attività che Goffman (1997 trad. sp) definisce *face work*, ovvero quell'insieme di azioni che contribuiscono a costruire l'immagine di un soggetto in termini di attributi sociali approvati (*ib.*). In questo caso è la disponibilità ad una presenza aziendale superiore al tempo contrattualmente stabilito a rappresentare un indicatore di successo professionale, e non si tratta necessariamente di ore di lavoro effettivo, ma piuttosto della visibilità in azienda per tempi più lunghi (Gherardi & Poggio, 2003).

Il modo di mettere in pratica la politica di flessibilità di orario - un orario per bilanciare i tempi di vita-lavoro con alternative di orario denominate flessibili a livello operativo, e di *face work* a livello direttivo - conduce anche alla costruzione di un modello di genere che riproduce lo squilibrio tra uomini e donne, di disuguaglianze di opportunità, presente nella società in generale.

Anche se nel dichiarato la pratica dell'orario flessibile rappresenta una politica che riguarda la dimensione sociale della sostenibilità e dà importanza alla famiglia dei

dipendenti, è interessante notare come nella pratica finisca per rendere la maternità e la cura un evento che coinvolge quasi esclusivamente la donna, dal momento che la maggior parte delle persone che chiedono la mezza giornata sono donne.

In questo senso Gherardi & Poggio (2003) si chiedono se la flessibilità di orario rappresenti un intervento efficace rispetto alla conciliazione dei tempi di lavoro con la maternità. Secondo loro, gli interventi finalizzati a garantire la possibilità di armonizzare i tempi di vita e di lavoro mettono in luce alcune contraddizioni tra gli obiettivi dichiarati e le conseguenze nella pratica. Tra gli effetti perversi della flessibilità del lavoro rispetto alla costruzione di genere troviamo che, se da un lato una maggiore flessibilità del mercato sembra rappresentare una delle ragioni della crescita occupazionale della componente femminile, dall'altro tale fenomeno ne riduce le prospettive di carriera, di stabilità e anche le garanzie rispetto alla maternità. Ci sono anche alcuni effetti indiretti delle politiche di conciliazione, come ad esempio il fatto che la flessibilità dell'orario e dei tempi di lavoro sia spesso gestita in maniera individuale, attraverso richieste individuali, "individualmente tollerate da parte dell'amministrazione e il più delle volte individualmente penalizzate con la rinuncia implicita e di fatto alla carriera" (Zingarelli, 2003, p.48, cit. in Gherardi & Poggio, 2003). Oppure esistono progetti più complessivi di applicazione del part-time o del telelavoro che da un lato possono rappresentare per le donne un'opportunità di sopravvivenza nel mercato del lavoro, ma che al contempo possono assumere valenza di ghetizzazione, rafforzando il cosiddetto "tetto di cristallo" che le separa dalle posizioni dirigenziali, legate, come già si è sottolineato, anche a un criterio di visibilità e presenza (ib.).

Le misure finalizzate a garantire una conciliazione tra tempi lavorativi e tempi familiari, che sembrano interessare prevalentemente le donne in quanto consentono loro di gestire con minore affanno la compresenza in ambiti diversi, spesso presenta costi elevati in termini di segregazione qualitativa e quantitativa del lavoro (Ballestero, 1990, cit. in Gherardi & Poggio, 2003). Nel nostro caso studio si è osservato che alcune donne lamentano di dovere realizzare compiti più operativi, avere minore partecipazione in progetti, e anche si è osservato anche come ci sia una minore presenza di donne nei posti dirigenziali rispetto agli uomini.

Gherardi & Poggio (2003) si chiedono che tipo di cittadinanza di genere¹⁷ rispecchiano i costrutti di flessibilità e conciliazione veicolati dal dibattito. Oppure quale sia il modello di genere sotteso all'introduzione di pratiche di conciliazione e di flessibilità (p. 11). Le autrici spiegano che è possibile individuare due diversi modelli di riferimento. Il primo si fonda su una concezione tradizionale dei ruoli di genere e della divisione del lavoro: la conciliazione nella sua prima accezione, è una strategia rivolta in misura prioritaria alle donne, per permettere loro di svolgere il loro triplice ruolo di mogli, madri e lavoratrici. Il secondo è caratterizzato dal richiamo al valore dell'emancipazione e da un'effettiva tensione verso l'uguaglianza sostanziale: in questo caso la strategia di conciliazione è rivolta sia agli uomini che alle donne, con azioni che favoriscono l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali di individui appartenenti a entrambi i sessi. Le autrici tuttavia rilevano un vizio di fondo anche in questa seconda formulazione: si tratta di quella chiamata da loro la "trappola del neutro" ovvero la constatazione che spesso dietro a ciò che viene presentato come neutro si cela una qualche forma di dominio, ed in particolare che dietro la dichiarata neutralità delle pratiche organizzative, si ritrovi spesso il costrutto della maschilità egemone (Connell, 1995, cit. in Gherardi & Poggio, 2003). Questo tipo di dinamica è chiamata da parte di Junter-Loiseau & Tobler (1996, cit. in Gherardi & Poggio, 2003) "finzione sociale". Se l'accesso a tali facilitazioni viene presentato come formale e neutro, l'azione rischia di produrre l'effetto opposto: aumenta il numero delle donne che chiedono di conciliare e che si fanno ancora più carico del lavoro domestico, così che determina una diminuzione dell'attrattività per gli uomini (p. 158, *ib*).

Gherardi & Poggio (2003) muovono non soltanto da un intento critico, ma dal desiderio di stimolare un dibattito più approfondito sugli effetti perversi della costruzione e diffusione di categorie sociali che, se da un lato offrono importanti stimoli ad un miglioramento delle relazioni di genere, dall'altro tendono

¹⁷ Cittadinanza di genere intesa come l'insieme delle pratiche (i comportamenti, le azioni, i discorsi) attuate da persone che appartengono allo stesso contesto sociale entro il quale negoziano il significato di norme sociali e giuridiche e lottano per definire le identità collettive e individuali (Gherardi, 1998).

inconsapevolmente a riprodurre asimmetrie e disuguaglianze. Inoltre, intendono sollecitare una riflessione su quali azioni e quali strategie possano facilitare una cittadinanza di genere consapevole della “trappola di genere” e attenta ai modi in cui il genere viene costruito e sostenuto dalle pratiche sociali e organizzative quotidiane.

Questo aspetto di costruzione di genere attraverso la pratica dell'orario flessibile di lavoro, in Banca Etica è molto significativo e rappresenta anche un punto di tensione all'interno. Infatti nella cultura della banca è presente una forte costruzione di identità come organizzazione femminile: la banca presenta un'identità femminile - dalla sua simbolica data di nascita nel giorno internazionale della donna, così come le sue caratteristiche fisiche che corrispondono alle caratteristiche tradizionalmente associate al genere femminile - il che rappresenta un contrasto significativo tra la pratica e la retorica. Questa pratica rappresenta una rottura con l'approccio della sostenibilità sociale orientata all'equità di genere, e ancora di più nel caso particolare della banca, essa rappresenta una pratica contraria al senso di sostenibilità come cura.

Vediamo di seguito alcuni argomenti in relazione all'equità di genere e alle pratiche di orari flessibili in generale.

Nel caso specifico delle differenze di genere sul posto di lavoro, il modello maschile di sviluppo è riuscito a generalizzare le sue categorie come universali, ponendo un manto di invisibilità sul lavoro delle donne (Amoroso, M., et als, 2003). Ecco perché le nuove proposte nell'ambiente di lavoro puntano sulla considerazione dell'uso del tempo e sulla qualificazione del lavoro domestico: il lavoro domestico, svolto generalmente dalle donne, ha un importante carico di relazioni affettive, attività assistenziali e qualità della vita, cosa che rende il lavoro domestico molto più importante del lavoro retribuito, oltre a consentire anche il funzionamento del mercato del lavoro e altre attività (ib.).

Questa visione alternativa parte dal fatto che le attività commerciali non possono durare senza la presenza del lavoro domestico, che genera anche le condizioni richieste per acquisire successivamente il capitale umano (Amoroso et al., 2003). Le riflessioni hanno portato alla conclusione che entrambi i tipi di lavoro non sono comparabili in relazione alla loro importanza, perché il lavoro domestico consente

alle persone di crescere, svilupparsi e mantenersi. In questo senso, alcune proposte implicano un cambiamento significativo di prospettiva nell'osservare il mondo e ciò che dovrebbe essere considerato l'obiettivo principale della vita umana. Amoroso et al. (2003) affermano che la cura della vita umana è un aspetto fondamentale, in questo senso la rilevanza del lavoro domestico porta alla considerazione che il tempo delle donne viene diviso tra i due ambienti lavorativo e domestico, mentre gli uomini hanno generalmente una principale dedizione all'ambiente di lavoro.

Di conseguenza, la partecipazione maschile presenta come caratteristica una maggiore disposizione di tempo e spazio per lavorare, perché delegano il lavoro di cura alle donne - in questo modo ha senso l'approccio dell'economia dell'*homo economicus*, all'interno del quale l'uomo non si prende cura di nessuno e agisce soltanto secondo le dinamiche di mercato (Amoroso et al., 2003; Marçal, 2016, trad. sp.).

Dal punto di vista tradizionale dello schema maschile, è rilevante la dipendenza economica delle donne dagli uomini, ma a loro volta anche gli uomini hanno una dipendenza dalle donne: affettiva, di cure e relazionale (Amoroso et al., 2003; Marçal, 2016, trad. sp.).

Queste differenze nella partecipazione alle sfere della vita, così come le differenze nei bisogni e nelle dipendenze tra uomini e donne, danno un'altra sfumatura all'analisi degli usi maschili e femminili del tempo (Amoroso et al., 2003). Nel modello maschile tradizionale, gli uomini vengono considerati come fornitori: quando essi raggiungono l'età lavorativa entrano nel mercato del lavoro fino al momento del pensionamento, dedicando la maggior parte della loro vita attiva al lavoro. Le donne invece funzionano per incorporazione, cioè il loro ingresso nel mercato del lavoro è soggetto ai cambiamenti nel loro ciclo di vita (allevare figli, prendersi cura degli anziani). La priorità nel caso delle donne, il più delle volte, non risiede nel lavoro all'interno del mercato (*ib.*).

Nel modello femminile, si apprezza il fatto che la dedizione ai lavori di cura per le donne comincia molto presto, ed esse non li lasciano finché sono in salute. Gli uomini, d'altra parte, hanno una partecipazione limitata e di bassa intensità in questo

tipo di lavori - una partecipazione che non è influenzata dal loro ciclo di vita, e le attività di cura non rappresentano affatto il loro obiettivo prioritario (Amoroso et al., 2003).

Questa analisi di entrambi i modelli porta a riflettere sulla fattibilità di ciò che all'interno delle proposte di sostenibilità dell'organizzazione è stato chiamato politiche di conciliazione del lavoro e dei tempi di vita (di cura) e sulle false soluzioni che usano le donne di ceto medio e alto, caricando questi costi sulle donne dei paesi più poveri (globalizzazione delle cure) (Amoroso et al., 2003). Dall'analisi di questo nuovo significato del lavoro domestico e considerando la sua importanza per la vita umana, tra le nuove proposte, si sostiene l'idea di un'organizzazione della società che dovrebbe conformarsi considerando i parametri di cura in senso generale, in modo che gli orari di lavoro e le giornate lavorative dovrebbero essere adattati alle diverse attività domestiche.

Allo stesso modo, il contrasto tra i due modelli, maschile e femminile, riguardo all'uso del tempo e della dedizione al lavoro, dimostra che il modello maschile non è generalizzabile perché non risponde ai bisogni umani; se gli uomini e le donne assumessero effettivamente tale modello, rimarrebbe la preoccupazione su chi svolgerebbe le attività assistenziali (Amoroso et al., 2003). Partendo da questa riflessione vengono messe in discussione le politiche di uguaglianza che in genere presumono l'assunzione del modello maschile di comportamento da parte delle donne, indipendentemente dal fatto che le donne siano interessate o meno ad assumere questo modello (*ib.*).

D'altra parte, questa nuova prospettiva dell'esperienza femminile del lavoro domestico, serve come modello in altre situazioni, come ad esempio: il fatto che gran parte della popolazione richiede assistenza per ragioni di età (bambini e anziani), o di salute (malati o con qualche disabilità), così come l'attenzione quotidiana normalmente richiesta dalla popolazione (Amoroso et al., 2003). Queste cure richiedono tempo ed energia, ma hanno anche la caratteristica di non descrivere una presenza lineare nel tempo, ma piuttosto sono strettamente associate al ciclo di vita delle persone (*ib.*). Cioè, in una famiglia quando ci sono bambini, anziani o malati,

aumentano le ore di cura. D'altra parte, ci sono altri momenti in cui sono richieste meno ore di cura e gli assistenti hanno più tempo da dedicare al lavoro di mercato (*ib.*).

Queste situazioni rappresentano chiaramente la realtà umana, quindi se la cura della vita è l'obiettivo della società, la conclusione ovvia è che, sia per uomini che per le donne, le giornate lavorative, il tempo di lavoro retribuito, le questioni di flessibilità, le conciliazioni, dovrebbero essere discusse tenendo conto delle esigenze della vita umana, dovrebbero essere adattate ai bisogni umani, e non il contrario (Amoroso et al., 2003). Pertanto, il modello dell'esperienza storica delle donne di continue e complicate conciliazioni può servire come riferimento. In caso contrario, staremmo accettando l'idea che la questione dell'assistenza non sia un problema sociale, ma specifico delle donne (Amoroso et al., 2003, pag. 14). E staremmo adattando le variabili del sistema, rendendo invisibili le continue tensioni provocate dal considerare la cura della vita umana come un problema marginale (*ib.*).

Queste considerazioni sull'orario di lavoro stanno entrando sempre più nel dibattito a causa dell'aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Di conseguenza è diventata sempre più evidente la tensione che si verifica tra tempo di cura e tempo di lavoro, dove i processi di flessibilità dell'orario di lavoro sono prevalentemente imposti dalle aziende che richiedono sempre più mobilità e disponibilità di tempo ai lavoratori (Carrasco, 2003).

Tuttavia, le difficoltà sorte intorno ai tempi di lavoro sono il riflesso di una situazione conflittuale più profonda, che è alla base delle fondamenta dei sistemi sociale ed economico (Carrasco, 2003). C'è una contraddizione tra gli obiettivi di entrambi i sistemi: da un lato i benefici e dall'altro la cura della vita (*ib.*). Tensione questa che viene esacerbata dalla dipendenza del sistema capitalista dai processi di riproduzione e sostenibilità della vita umana, che si trovano al di fuori dello spazio delle relazioni e controllo diretto del capitalismo (*ib.*).

All'interno della prospettiva socio-economica, almeno nell'economia classica, il mantenimento e la cura della vita non hanno occupato un posto centrale, al contrario è stato solitamente considerato un aspetto che fa parte delle esternalità economiche

(Carrasco, 2003). La riproduzione umana come processo sociale non è utilizzata come categoria analitica negli studi delle società (*ib.*).

Questa nuova prospettiva evidenzia anche gli interessi prioritari di una società: recuperare tutti i processi lavorativi, rendere visibile chi si assume la responsabilità di prendersi cura della vita, studiare le relazioni di genere e di potere e, di conseguenza, analizzare come sono strutturate i tempi di lavoro e di vita nei diversi settori della popolazione (Carrasco, 2003).

Rendere visibili i conflitti in relazione ai tempi e ai posti di lavoro e le disuguaglianze che ne derivano tra donne e uomini (Carrasco, 2003): anche se Carrasco non lo esprime usando il termine uguaglianza, questi conflitti fanno parte delle considerazioni nell'ambito dell'equità di genere. L'equità di genere è una dimensione sociale importante, non solo in termini di svantaggi di genere nei processi di trattativa, ma anche in termini di invisibilità delle vulnerabilità umane naturali che sono affrontate attraverso il lavoro domestico e l'assistenza non remunerata (Addabbo, Lanzi, & Picchio, 2010).

La nuova visione mira a riconoscere che, così come ci sono bisogni di base per beni e servizi, c'è anche bisogno di affetti e relazioni. Si può dire che i bisogni hanno una dimensione oggettiva che è principalmente associata ai bisogni biologici e una dimensione soggettiva che include affetto, cura, sicurezza psicologica, creazione di relazioni e legami affettivi (Carrasco, 2003).

Generalmente, i beni mercantili o pubblici tendono a soddisfare la componente più oggettiva dei bisogni. L'attività di produzione del bene o del servizio è indipendente da chi trarrà beneficio. Anche nel caso di alcuni servizi pubblici o di mercato, esiste una componente soggettiva di affetto e relazione umana, sebbene questo non sia il fattore determinante per il mercato (Carrasco, 2003).

Ora, nel caso dei prodotti e servizi fatti in casa è difficile separare le componenti affettive e relazionali dell'attività perché necessariamente implicano aspetti personali (Carrasco, 2003). Per una stessa attività, alcune persone hanno la possibilità di servirsi di quanto offerto dal mercato (se le risorse economiche lo consentono), mentre altre no, per loro quell'attività è insostituibile (Carrasco, 2003). Per ogni

persona l'attività che consente di stabilire una relazione è insostituibile con un'alternativa di mercato, questo valore insostituibile è quello che rende impossibile classificare e dare un valore commerciale a tutti i compiti domestici (ib.).

In sintesi, il lavoro di cura delle persone in casa ha un contesto sociale ed emotivo diverso da quello del lavoro retribuito e soddisfa bisogni sociali e personali che non consentono una semplice sostituzione attraverso il lavoro di mercato (Carrasco, 2003). Implica relazioni affettive e sociali che possono essere separate con difficoltà dall'attività stessa e crea una complessa rete di relazioni umane, su cui è costruito il resto della società (Carrasco, 2003).

Anche se la distonia tra teoria e pratica nella costruzione di genere è certamente il più significativo, si rilevano anche altri fattori di discrepanza tra sostenibilità dichiarata e praticata: in alcuni casi i lavoratori che scelgono l'orario flessibile devono pranzare velocemente o pranzano nella propria postazione di lavoro per riuscire per adempiere loro compiti e allo stesso tempo essere in grado di partire all'orario previsto. Così facendo, si perde il senso di sostenibilità come cura di sé stessi nel rispetto della pausa pranzo.

D'altra parte, l'implementazione della flessibilità di orario conferisce alla banca una particolarità nel ritmo della giornata quotidiana. Di solito chi lavora part time, lo fa al mattino, momento della giornata in cui ci sono più persone in attività rispetto al pomeriggio. Le mattine sono più frenetiche, un maggior numero di persone interagiscono in tutti gli spazi della banca e ci sono più riunioni. C'è un evidente contrasto rispetto alle attività del pomeriggio, quando la banca è più tranquilla, ci sono meno persone, e in alcuni casi le persone lavorano da sole nella loro area. Il cambio di ritmo rappresenta però anche un certo squilibrio nell'attività lavorativa, perché l'impiegato che lavora a tempo pieno viene, in un certo senso, sovraccaricato: non necessariamente deve svolgere i compiti del suo collega, ma finisce per dover gestire l'ufficio (risponde a tutte le chiamate, alle richieste o almeno presta loro un minimo di attenzione).

Questo squilibrio riguarda soprattutto le condizioni in cui i dipendenti devono lavorare, perché spesso il lavoratore che è rimasto da solo non ha nessuno con cui

consultarsi o avere alcun tipo di scambio, soprattutto se l'ufficio è lontano dal blocco principale della sede. La persona lavora in condizioni di estremo silenzio e persino d'isolamento dal resto dell'organizzazione. Si osserva quindi che se da una parte la politica di orario flessibile mira alla cura della relazione tra l'organizzazione-banca e il dipendente-persona, dall'altra le implicazioni pratiche di questa politica ricevono poca attenzione dal punto di vista del lavoro e della capacità del lavoratore su cui grava l'applicazione della flessibilità stessa.

In generale, si osserva che l'implementazione dell'iniziativa dell'orario flessibile richiede una profonda riflessione sulle conseguenze generate nella pratica e sul supporto dei lavoratori che l'organizzazione può fornire.

In BE troviamo un orientamento interno alla sostenibilità come comunità, che sembra stimolare una maggiore disponibilità della banca verso strategie e pratiche di relazione con i suoi dipendenti in qualità di persone, e le risulta più complicato considerare gli impiegati come lavoratori. Questo aspetto è continuamente rafforzato dall'idea di differenziarsi dalle altre banche, evitando di cadere in un'eccessiva burocratizzazione, e dall'idea che la razionalizzazione e la burocrazia disumanizzano nel senso di Weber - per il quale le organizzazioni strumentalizzano e manipolano, minacciano la libertà dello spirito umano e i valori democratici e liberali, fanno delle organizzazioni delle gabbie di ferro ispirate a efficienza, specializzazione e tecnicismo (Strati, 2006). E questa differenziazione è sostenuta da due argomenti: la burocrazia da un lato disumanizza i rapporti di lavoro, dall'altra è una forma di organizzazione perfettamente adattabile alla proposta del capitalismo economico che è contraria ai principi della banca.

I risultati dello studio della cultura della banca sembrano mostrare la necessità di una riflessione profonda e di una nuova prospettiva dell'organizzazione e della forma della direzione del personale rispetto alle pratiche rivolte agli impiegati, che includa la revisione delle strategie di sostenibilità e il suo impatto nella pratica, forse nello stesso modo in cui la banca ha fatto delle proposte rispetto alla pratica economica.

Capitolo Conclusioni

Questa tesi ha inteso affrontare una questione attuale quale quella della sostenibilità nell'ambito dell'agire organizzativo. Tale interesse di ricerca è motivato da diverse ragioni: innanzitutto dall'interesse per il ruolo svolto dalle organizzazioni attraverso la loro partecipazione alle attività economiche, in termini di processi e servizi che attivano e l'impatto che questi hanno sull'ambiente in base alle risorse che mobilitano e i modelli di consumo che stimolano. Si è dunque cercato di mettere in luce come tale questione trovi una specifica declinazione nelle pratiche di una particolare organizzazione quale è la banca BE.

Le persone che operano nelle organizzazioni condividono e scambiano costantemente idee e concetti, contribuiscono con le proprie esperienze all'interno e all'esterno dell'organizzazione, dando forma e coerenza a ciò che fanno quotidianamente. Le persone, come sottolinea Schein, finiscono per scegliere le pratiche e le strategie che consentono loro di risolvere le situazioni problematiche che affrontano; è questa prassi che rimane nel tempo e viene continuamente praticata e trasmessa a coloro che si uniranno in seguito creando la cosiddetta cultura organizzativa. Il tema della sostenibilità in questo lavoro è così stato approcciato nell'ambito della cultura organizzativa, intesa come ciò che si "è" partendo dalle pratiche e dagli artefatti costruiti da tutti i soggetti coinvolti all'interno dell'organizzazione.

In questo senso, le conclusioni a cui si fa qui riferimento rappresentano l'interpretazione di accordi sia espliciti che taciti tra i lavoratori nel caso della BE. Una banca sociale per le sue particolari caratteristiche offre l'opportunità di capire cosa si intenda per sostenibilità nell'organizzazione e, sebbene si tratti di un caso di studio che non consente una generalizzazione, dovuto alla sua particolarità, permette di identificare aspetti comuni e differenziali in relazione ad alcuni modelli espressi sulla sostenibilità, in particolare nell'area della gestione.

Le conclusioni presentate di seguito sorgono nel contesto di una proposta di ricerca qualitativa che segue la prospettiva dell'Interazionismo Simbolico. Risponde

all'intenzione di fornire una costruzione abduktiva della rappresentazione della sostenibilità nella cultura organizzativa. I contributi qui presentati sono il risultato della relazione sistematica dei dati più rilevanti ottenuti attraverso il lavoro etnografico svolto nella banca sociale BE.

Nell'approccio alla banca per identificare la sostenibilità nella sua cultura si è presentata come primo aspetto la dimensione estetica, ma non in senso di *greenwashing* come lo segnala Baumgartner & Ebner (2010), bensì come ne parla Strati (2010): l'estetica nella materialità degli artefatti, la corporeità, la forma. Incorporare la prospettiva estetica apre la possibilità di rompere con le categorie artificiali umano – non umano, naturale – artificiale. Cioè l'osservazione è iniziata dagli aspetti fisici, ma poi lo stesso sguardo è stato utile per guardare alle persone e le loro interazioni.

La banca riflette il suo senso di sostenibilità attraverso importanti attributi estetici: sono presenti elementi che la avvicinano alla natura (costruzione in legno, presenza di giardini e piante) e il disegno risponde ai principi di utilizzo delle risorse naturali (luce, acqua piovana, ecc) e la struttura ha i dispositivi per la pratica del riciclo.

L'estetica della banca inserisce il senso di cura verso le persone concependo un disegno che consente l'interazione con la comunità nei suoi spazi esterni; lo spazio interno ha un senso di inclusione per facilitare il movimento delle persone con mobilità ridotta. Ha inoltre spazi per interagire in modo leggero e condividere il tempo e lo spazio con i colleghi.

La banca nella sua estetica presenta anche un significato di economia che viene incorporato attraverso il principio del risparmio, massimizzando l'uso delle risorse naturali (luce e acqua), nonché applicando il principio della sobrietà negli spazi interni con mobili semplici e pratici. Un altro concetto associato alla sostenibilità della banca attraverso l'estetica è quello della trasparenza, che si riconosce in aree di lavoro generalmente aperte, così come l'uso del vetro nella maggior parte delle distinzioni tra le aree, il che trasmette l'idea che nella BE tutto è esposto; in questo caso la trasparenza ha però anche un marcato senso di controllo ed è

fondamentalmente associata all'incorporazione del simbolo Banca, cioè la cura delle relazioni attraverso la norma.

Approccio etnografico della ricerca ha permesso anche di conoscere l'estetica delle pratiche quotidiane, la sostenibilità è presente nelle preferenze per il consumo di prodotti naturali, le persone valutano gli ingredienti di ciò che consumano. Frequentano anche la palestra così come usano la bicicletta quale mezzo di trasporto. Queste abitudini contribuiscono all'estetica di dipendenti per lo più magri e sani. Nelle pratiche lavorative c'è la preferenza per i fornitori di servizi in linea con i valori della banca. Così l'estetica di sostenibilità della BE è costituita dalle interazioni tra la corporeità delle persone e la materialità degli artefatti.

L'estetica del clima lavorativo si basa sul senso di comunità, in cui le relazioni sono vicine; i valori e alcune preferenze sono condivise e, soprattutto, è comune uno stile informale che si riflette nelle interazioni, negli abiti e nel linguaggio. Questi tratti propri di una comunità consentono di prendere le distanze dalle caratteristiche burocratiche normalmente associate alle banche tradizionali come organizzazioni orientate al profitto e disumanizzate.

Il processo di approfondimento della ricerca ha permesso di identificare che la cultura bancaria si basa su due grandi simboli: l'Etica e la Banca. Il simbolo Etica rappresenta i valori che guidano le azioni in generale della BE. Il simbolo Banca è associato alle regole e leggi che regolano le attività bancarie all'interno del settore e del territorio italiano.

Il simbolo etica ha la sua massima rappresentazione nel codice etico della banca; i valori lì espressi presentano un senso di sostenibilità orientato alla cura dell'ambiente e delle persone, ovvero, la banca rappresenta un centro che cerca di stabilire relazioni armoniose tra le persone e l'ambiente intorno alle pratiche economiche bancarie. Dal momento che si fonda la sostenibilità nella cura, le relazioni vengono ritenute importanti. Troviamo anche una nozione di equilibrio dinamico tra l'obiettivo di ottenere guadagni economici moderati, favorire la qualità della vita delle persone, riducendo l'impatto negativo sull'ambiente. Il senso di sostenibilità della banca presenta un carattere ecologico, in termini di visione sistemica delle relazioni,

rimanendo all'interno di una prospettiva antropocentrica focalizzata sugli esseri umani.

La visione sistemica della sostenibilità viene elaborata sui punti in comune dei diversi gruppi che compongono questa banca sociale, che è sorta a partire da una cooperativa fondata da ambientalisti, appartenenti ai movimenti per la pace, al commercio equo-solidale, ecc.

D'altra parte, il simbolo Banca rappresenta un ibrido tra norme che seguono il principio del Bene Comune quale base dell'economia e le tradizionali norme bancarie. Tra i valori della banca si può identificare la sostenibilità come la cura orientata alle tre dimensioni classiche: economica, sociale e ambientale, ma in un modo interconnesso e interdipendente, in modo che la sostenibilità rappresenti un asse trasversale delle sue pratiche organizzative. Abbiamo trovato che il senso di sostenibilità è associato ad altri valori e pratiche legati alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile, come partecipazione, uguaglianza, riciclo, sobrietà, capitale sociale, trasparenza, ecc.

La sostenibilità nella sua dimensione sociale porta la cura della relazione tra banca e persone, sia come individui che come comunità, basata su valori quali: rispetto dei diritti, diritto di partecipazione al processo decisionale, diritto di ottenere informazioni rilevanti per riuscire a realizzare la partecipazione democratica in condizioni di uguaglianza. L'uguaglianza si riferisce alla parità di opportunità, con proposte di agevolazioni che permettano, per esempio, l'accesso al credito alle donne e il sostegno all'imprenditorialità giovanile, oppure l'equità nella distribuzione degli utili, considerando il credito come un diritto umano. In qualche modo, la banca ha adeguato alla particolarità delle sue attività i concetti che normalmente vengono associati allo sviluppo sostenibile.

La dimensione ambientale della sostenibilità presenta un senso di ricerca di armonia tra le operazioni bancarie e l'ambiente, con l'intenzione di non alterare l'ambiente da un punto di vista ecologico; in questa dimensione la sostenibilità è associata ad altri concetti quali: conservazione e cura dell'ambiente, riciclo, non inquinamento, risparmio di energia e risorse, così come al criterio di sobrietà nel consumo.

La dimensione economica è rappresentata principalmente nella proposta di un'economia del bene comune, cioè un'economia non basata sul profitto, dove i guadagni sono considerati dal punto di vista sociale e ambientale e il denaro rappresenta un mezzo per raggiungere lo sviluppo di progetti di vita delle persone e per il miglioramento e / o la cura dell'ambiente.

La principale strategia della banca per raggiungere l'armonia tra le tre dimensioni della sostenibilità si basa nel realizzare le proprie azioni secondo il codice etico. Le pratiche sono guidate da una combinazione di valori, norme e leggi. Questi valori e norme costituiscono la cornice sulla quale vengono proposte e sviluppate pratiche strategiche e operative.

Il valore della Partecipazione è un principio emblematico dovuto al carattere sociale che mette insieme il capitale sociale e il capitale culturale; quest'ultimo si manifesta nell'incorporazione di soci e clienti nel processo decisionale, sia delle pratiche strategiche sia delle pratiche operative. Il capitale culturale costituito dalla rete di relazioni e contatti presenta una struttura organizzativa che funziona insieme alla struttura organizzativa della banca collegando la banca verso il territorio.

I principi di sostenibilità si manifestano a tutti i livelli dell'organizzazione e sono il risultato di scambi e negoziazioni tra coloro che compongono la banca rispetto alla pratica dell'economia del bene comune. Queste caratteristiche coincidono con quanto indicato dagli approcci di autori come Baumgartner & Ebner (2010) e Van Marrewijk & Werre (2003) che propongono modelli in cui la sostenibilità nell'organizzazione è incorporata per livelli e che associano l'integrazione della sostenibilità nelle operazioni con il livello di maturità dell'organizzazione. In questo senso, possiamo dire che la sostenibilità nella BE è arrivata a un livello profondo, per il fatto che è presente nei valori e nelle normative che governano tutte le attività, e che come organizzazione tende ad adeguare le risorse per soddisfare i propri parametri di sostenibilità.

Le operazioni della banca vengono svolte tramite gli stessi prodotti delle banche tradizionali, ma si differenziano poiché applicano altre condizioni che rispondono ai propri principi di sostenibilità.

La cultura bancaria rafforza la presenza di valori in pratiche che a livello strategico vanno dall'assemblea dei soci, la presentazione annuale del bilancio operativo e sociale; mentre a livello operativo si realizzano valutazioni socio-ambientali dei progetti che richiedono credito. Questo insieme di pratiche rafforzano il senso di trasparenza associato alla sostenibilità, che rappresenta un attributo generalizzato tra le proposte in relazione al tema della sostenibilità organizzativa.

Al di là del fatto che la sostenibilità rappresenti la ragione d'essere dell'organizzazione, per cui viene incorporata sin dall'inizio, una differenza significativa tra le strategie proposte nei modelli di gestione per l'incorporazione della sostenibilità nelle organizzazioni è che, nel caso della BE, la relazione con il contesto sociale è dialogica, cioè nella banca clienti e soci hanno alternative per la partecipazione sia a livello normativo che strategico e operativo all'interno delle pratiche organizzative: le relazioni, infatti, sono piuttosto chiare e offrono la possibilità di scambio. Al contrario, nei modelli di gestione tradizionali, le relazioni con il contesto sono più unidirezionali e l'organizzazione ha un maggiore potere di controllo e decisione; pertanto, le strategie sono più informative, benché i clienti possano prendere le loro decisioni personali in merito a prodotti e servizi, essi possono esprimere pareri superficiali sui prodotti che vengono loro offerti senza che però ciò comporti una modifica nelle loro caratteristiche o condizioni d'acquisto.

Il rapporto dialogico tra BE, soci e clienti ha contribuito al suo sviluppo come banca e al tempo stesso aumenta il suo impegno verso i suoi valori, così che le questioni come il rischio di reputazione e le richieste dei vari gruppi di interesse sono sempre più esigenti. Questo ha portato a rafforzare l'attuazione di strategie di legittimità o carattere "estroverso" secondo la definizione offerta da Baumgartner & Ebner (2010), per parlare dell'attività esterna.

D'altra parte, i risultati mostrano che le strategie d'incorporazione della sostenibilità verso l'interno (introverse) non sono sistematicamente articolate come verso l'esterno della banca. Mentre verso l'esterno i simboli Etica e Banca funzionano in modo articolato e integrato con strutture e regole chiaramente esplicite, verso l'interno l'integrazione dei due simboli non è apprezzata in modo così chiaramente armonico.

L'integrazione della sostenibilità nella banca è più solida nelle sue pratica verso l'esterno dell'organizzazione, perché ha un certo livello di organizzazione che articola soci e clienti nelle pratiche della banca. Tuttavia, all'interno si trovano delle dinamiche che funzionano in armonia, quindi ci sono dei punti di tensione.

La costruzione sociale della sostenibilità nella cultura della BE riproduce i modelli tradizionali di costruzione di genere. La banca riproduce la divisione del mondo sociale o le relazioni di dominio e sfruttamento che sono state stabilite tra i sessi. Ciò è connesso a come vengono messi in opera i principi di divisione che portano a classificare tutte le cose nel mondo e ad usare categorie ridotte per l'opposizione tra il maschile e il femminile come segnala Bourdieu (2000). In questo senso, la banca ha un'identità femminile rappresentata nei suoi principi di cura dei rapporti, nella sua estetica dove predominano gli elementi del legno e della natura, le linee curve nel suo disegno, le sue pratiche orientate alla cura dell'ambiente e delle persone.

I processi di gestione del personale sono principalmente indirizzati alle pratiche orientate alla cura del rapporto con i dipendenti come persone e in misura minore al rapporto con loro come lavoratori. In questo senso, la cultura presenta uno stile confidenziale, che si caratterizza per l'informalità nei rapporti. Le pratiche favoriscono i rapporti personali, la remunerazione segue il principio di equità, le pratiche associate alla sicurezza e al controllo sono seguite da vicino.

Un elemento di tensione derivante dallo squilibrio tra la visione della persona e quella del lavoratore è presentato nella pratica del part-time lavorativo in relazione al più generale equilibrio della vita. In questo senso, vediamo come la mezza giornata di lavoro è principalmente messa in pratica dalle donne, il che rafforza l'idea che i compiti di cura corrispondono alle donne e sono loro che finiscono con il dover dividere il loro tempo tra lavoro e casa. Inoltre, la banca mantiene un ritmo operativo maschile, soprattutto a livello manageriale, in cui la giornata lavorativa si estende oltre il programma stabilito e le attività possono essere trasferite in qualsiasi area geografica. Caratteristiche che vengono rafforzate attraverso un'organizzazione con donne in posizioni di servizio per i clienti, che svolgono compiti di natura operativa,

mentre gli uomini occupano la maggior parte delle posizioni dirigenziali e sono incaricati di rappresentare l'organizzazione in eventi importanti.

D'altra parte, la banca non presenta un sistema di valutazione delle prestazioni che genera fatica e frustrazione tra i dipendenti, dovuto al fatto che percepiscono le pratiche di gestione del personale distanti dai valori della banca e scarsamente dotate della stessa attenzione che l'organizzazione ha verso l'esterno.

Nelle dimensioni economica e sociale, la sostenibilità nella banca presenta aspetti interni di tensione in relazione all'organizzare e alla gestione, che sono in parte associati alla dualità dei suoi simboli etica e banca. La banca non è riuscita a formare una struttura che gli consentisse di combinare un ordine gerarchico nel suo organigramma con lo stile informale delle relazioni forse anche per il ritmo accelerato della sua crescita e il suo bisogno di prendere distanza dalla burocrazia che percepisce come disumanizzante. In questo senso, ha fatto nel corso degli anni, molteplici e variegata modifiche all'organigramma, che sembrano attendere ai valori in astratto e al contrario ovviare alla gestione delle responsabilità e al bisogno di supporto umano nei processi di cambiamento organizzativo.

In relazione all'organizzazione di compiti all'interno delle aree, questi sono praticamente divisi tra i dipendenti, il che rende difficile la cooperazione e il supporto all'interno dei gruppi di lavoro. La maggior parte delle aree funziona nei termini di persone che lavorano insieme nello stesso spazio, ma non per un obiettivo comune. Questo aspetto è anche associato al fatto che la banca come organizzazione si occupa di tutto il territorio italiano e ha iniziato a operare in Spagna con pochi dipendenti, quindi il lavoro spesso supera la capacità delle équipes di lavoro coinvolte.

Per quanto riguarda il processo di direzione, i responsabili si occupano principalmente dei loro compiti e prestano meno attenzione a seguire le necessità che originano dall'agire del personale. In questo caso, nella pratica, vengono osservati supervisori che si prendono cura delle relazioni come persone, ma prestano meno attenzione ai compiti che queste svolgono, in modo che i dipendenti riferiscono di

sentirsi soli e che gestiscano responsabilità che superano le loro capacità e che vanno oltre i loro ruoli.

Rispetto alle relazioni tra le aree, troviamo che non ci sono linee guida chiare su come gestire in maniera “sostenibile” le attività lavorative che comportano il lavoro tra aree diverse. In questo senso, la prevalenza delle relazioni interpersonali e la debolezza dell'organizzare rendono la cooperazione più personale e meno organizzativa.

In relazione alla realizzazione dei progetti, viene presentata la stessa situazione di mancanza di struttura e monitoraggio che influenza le attività sia nel suo sviluppo che nella chiusura. Situazione che genera insoddisfazione nei dipendenti quando percepiscono i progetti come attività che generalmente operano in modo incoerente con i valori bancari, cioè, perdendo tempo e risorse, sia materiali che umane, con un eccesso di responsabilità *sulle spalle* dei dipendenti. La pratica organizzativa combina la mancanza di struttura e lo stile informale producendo un contesto in cui la gestione delle responsabilità è diluita, generando ostacoli allo sviluppo di progetti, il loro fallimento o cancellazione, che viene interpretato come una pratica non coerente con i valori nella dimensione economica e sociale.

Per concludere i risultati mostrano che, all'interno della sostenibilità, è necessario includere la dimensione temporale in un senso che va oltre la sua dimensione cronologica associata a Kronos. Le situazioni sembrano richiedere un'approssimazione dal punto di vista del tempo del dio greco Aion, nella sua rappresentazione del giovane, con il suo senso circolare, la nozione delle stagioni e osservare ciò che viene ripetuto. L'incorporazione di questa prospettiva temporale ci permette di includere un senso di ritmo, nel senso musicale del termine, in cui non si rappresenta una ripetizione meccanica, ma piuttosto una creazione percettiva in quanto dipende non solo dall'esistere di una sequenza, ma è legata alla capacità soggettiva di interpretare gli intervalli tra eventi e di percepirli (Atteridge, 1982, cit. in Maria Piras, 2007).

Questa prospettiva permette di reinterpretare le tensioni associate alle pratica della sostenibilità. Ad esempio in questo senso le chiamate stagionali della banca che

distinguono diversi periodi durante l'anno, mettono in evidenza la differenza del ritmo tra la banca e le persone mostrando una evidente differenza di ritmo tra il lavoro operativo e quello dirigenziale.

Risulta altresì evidente una certa tensione tra la pratica del lavoro a part-time per le donne e il ritmo maschile del resto dell'organizzazione, comprese le pratiche di gestione. Allo stesso modo, la pratica della gestione dei progetti può essere interpretata come una situazione che richiede la costruzione di un ritmo adeguato tra obiettivi, compiti e personale.

In questo senso, il ritmo consente il coordinamento e il lavoro comune, lo “stare al tempo” strutturando le azioni secondo una sequenza temporale come è sottolineato da Maria Piras (2007). Questa autrice suggerisce che, secondo la sua esperienza, il ritmo sia il principio strutturale del processo di strutturazione dell'attività collettiva (ib, p.52).

Guardare gli aspetti in tensioni nella banca incorporando il ritmo come categoria temporale permette di collegarsi ad altri processi, come evidenzia Amittai Aviram (1994): immaginazione, comportamenti appresi, predisposizione mentale e fisica all'interpretazione di alcuni segnali, capacità di apprendere e di autocorreggersi. In questo senso il ritmo sembra essere un concetto che serve per avvicinarsi al senso di armonia che richiede la sostenibilità sia ambientale che sociale in quanto incorpora ordine e coordinamento attraverso diverse fonti di elementi e non unicamente dall'ordine cronologico.

In conclusione, la sostenibilità della banca come organizzazione si basa sull'idea di “essere sostenibile”, tenendo conto del suo rapporto con l'ambiente in tre dimensioni: economica, sociale, ambientale. Queste dimensioni sono interconnesse, interdipendenti. Richiedono essere guardate e analizzate sia quantitativamente sia qualitativamente, dando spazio a logiche che permettano di rompere gli schema dualisti che abbiamo privilegiato per tanto tempo.

Appendice

Tabella Costituzione e Finalità della Banca (Statuto della BE)

<i>Statuto</i>
Art. 1 - Costituzione e denominazione È costituita una Società cooperativa per azioni . È regolata dalle norme del Statuto.
Art. 5 – Finalità. La Società si ispira ai seguenti principi della Finanza Etica: La finanza eticamente orientata è sensibile alle conseguenze non economiche delle azioni economiche; il credito, in tutte le sue forme, è un diritto umano; l'efficienza e la sobrietà sono componenti della responsabilità etica; il profitto ottenuto dal possesso e scambio di denaro deve essere conseguenza di attività orientata al bene comune e deve essere equamente distribuito tra tutti i soggetti che concorrono alla sua realizzazione; la massima trasparenza di tutte le operazioni è un requisito fondante di qualunque attività di finanza etica; va favorita la partecipazione alle scelte dell'impresa, non solo da parte dei Soci, ma anche dei risparmiatori; l'istituzione che accetta i principi della Finanza Etica orienta con tali criteri l'intera sua attività.
D. Lgs. 231/01:DECRETO Legislativo 8 giugno 2001 n.231 e successive modifiche ed integrazioni Modello 231: il Modello Organizzativo Gestione e Controllo di cui al D. Lgs. 23/01 art.6 comma 1 Linee Guida di Settore: linee guida ABI – Documento pubblicato e diffuso da ABI nel dicembre 2002, inviato al Ministero di Grazia e Giustizia per la formulazione delle osservazioni sull'idoneità dei modelli (vedi art.6 comma D.Lgs.231/01) e successivi aggiornamenti. Linee Guida Federcasse: documento relativo al Progetto di adeguamento dei Modelli Organizzativi, di Gestione e Controllo, emanato nel maggio 2003 e interazione successive. Soggetti apicali: persone fisiche che rivestano funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'Ente o di sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale,

<p>nonché persone fisiche che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'Ente medesimo (art. 5.c. 1D. Lgs. N.231/01)</p> <p>Organismo di Vigilanza: l'Organismo dotato di autonomi poteri di vigilanza e controllo cui è affidata la responsabilità di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello avente i requisiti cui all'art.6, comma 1, lettera b) del D.Lgs. N 231/2001 e di curarne l'aggiornamento</p> <p>TUF (Testo Unico Finanza): Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n.58</p> <p>Reati Presupposto</p> <p>Illeciti Amministrativi</p> <p>Soggetti in posizione subordinata</p> <p>Destinatari del Modello o Destinatari</p> <p>Documento informatico</p> <p>Collaboratori</p> <p>Lavoratore o lavoratori</p> <p>Datore di lavoro</p> <p>Linee Guida di Confindustria</p>
<p>Decreto Legislativo n. 231, entrato in vigore il 4 luglio del 2001, ha adeguato la normativa in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune Convenzioni Internazionali, quali la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee, la Convenzione di Bruxelles del 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione dei funzionari della Comunità Europea o degli Stati membri e la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche e internazionali.</p> <p>D. Lgs. 231/01 introduce nell'ordinamento italiano un regime di responsabilità amministrativa a carico degli Enti per alcune precise tipologie di reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi Enti.</p> <p>Reati contemplati dalla Normativa</p> <p>Sezione III del D. Lgs. 231/01 agli articoli 24, 24 bis, 24 ter, 25, 25 bis, 25 ter, 25 quater, 25 quinquies, 25 sexies, 25 septies, 25 octies, 25 novies, 25 decies, 25 undecies, 25 duodecies richiama i reati per i quali è configurabile la responsabilità amministrativa degli enti, specificando l'applicabilità delle sanzioni stessi.</p> <p>Reati contro lo Stato – Indebiti percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico (art. 24 del Decreto)</p> <p>Concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione (Art. 25 del Decreto).</p> <p>Delitti informatici e trattamento illecito di dati (Art. 24-bis del Decreto).</p> <p>Delitti di criminalità organizzativa (Art. 24 ter del Decreto)</p> <p>Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori e in strumenti o segni di riconoscimento (Art. 25 del Decreto)</p> <p>Delitti contro l'industria e il commercio (Art. 25 bis.1 del Decreto)</p> <p>Reati societari (Art. 25- ter del Decreto)</p> <p>Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (Art. 25-quarter del Decreto)</p> <p>Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (Art. 25-quarter. 1 del Decreto)</p> <p>Delitti contro la personalità individuale (Art. 25- quinquies del Decreto)</p>
<p>Abusi di mercato (Art. 25- sexies del Decreto)</p> <p>Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (Art. 25-septies del Decreto)</p> <p>Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (Art. 25 –octies del Decreto)</p> <p>Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (Art. 25-novies del Decreto)</p> <p>Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (Art. 25 decies del Decreto)</p> <p>Reati Ambientali (Art. 25- undecies del Decreto)</p> <p>Impiego di cittadini di paesi terzi il cui impiego è irregolare (Art.25-duodecies)</p> <p>Reati all'estero</p> <p>Reati commessi all'estero (art. 7 c.p.)</p> <p>Delitto politico commesso all'estero (art.8 c.p.)</p>

Delitto comune del cittadino all'estero (art.9 c.p.) Delitto comune dello straniero all'estero (art 10.c. p.) Reati in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro. Identificazione delle attività Valutazione e Mitigazione dei rischi
--

Specificazioni sull'Organigramma della Banca (Regolamento di Struttura della BE)

<p>La Direzione Generale è il nucleo della gestione della banca ed opera nel rispetto del Piano Industriale aziendale e degli indirizzi e delle direttive del Consiglio di Amministrazione.</p>
<p>Il Comitato di Direzione favorisce la gestione coordinata di tutta la struttura della banca.</p>
<p>I Servizi presidiano le funzioni di supporto alla Direzione Generale. Sono in Staff al Direttore i seguenti servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Servizio di Segreteria Generale e Legale Societario •Servizio Pianificazione e Controlli •Servizio Gestione e Sviluppo Risorse Umane •Servizio Finanza e Bilancio: al Servizio Finanza e Bilancio rispondono: Ufficio Contabilità e Ufficio Finanza. •Servizio Compliance e Antiriciclaggio •Servizio Internal Audit
<p>Le Aree rappresentano dei raggruppamenti di processi operativi (produttivi o di infrastruttura) fondamentali per il funzionamento della banca. Alle aree sono aggregati i banchieri Ambulanti, promotori finanziari che collaborano con la banca per il presidio dei territori. Il Comitato Operativo armonizza l'attività delle singole Aree di sede, garantendo il raccordo e la sinergia interfunzionale tra le stesse in coerenza con gli indirizzi e le Strategie della Banca.</p> <p>Vicedirettore Generale sono affidate le seguenti aree:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Area Commerciale: all'Area Commerciale rispondono le seguenti unità organizzative: Ufficio Rete Commerciale e Prodotti Ufficio WEB e Canali Diretti Ufficio Relazione Commerciale con i Grandi Clienti Aree Commerciali Territoriali Filiali e Banchieri Ambulanti.

<p>•Area Organizzazione. All'Area Organizzazione rispondono le seguenti unità organizzative: Ufficio Sviluppo Organizzativo Ufficio Information Technology Ufficio Attività Esternalizzate e Monitoraggio Processi Ufficio Tecnico Logistico e Acquisiti Ufficio Servizi Accentrati.</p> <p>•Area Crediti. All'Area Crediti rispondono le seguenti unità organizzative: Ufficio Fidi e Ufficio Crediti Speciali.</p> <p>•Area Socio-Culturale</p> <p>•Area Innovazione e Marketing Strategico</p>
<p>La Banca opera nel territorio italiano e per gestire la sua organizzazione e coordinazione ha diviso il territorio in quattro aree: Area Nord-Ovest: Filiali Milano, Torino, Brescia, Bergamo, Bergamo Area Nord-Est: Filiali Padova, Vicenza, Treviso, Trieste, Bologna Area Centro: Filiali Roma, Firenze, Perugia, Ancona Area Sud: Filiali Napoli, Bari, Palermo</p>

Bibliografia

- Addabbo, T., Lanzi, D., & Picchio. (2010). Gender Budgets: A capability Approach. *Journal of Human Development and Capabilities*, 11(4), 479–501.
<https://doi.org/10.1080/19452829.2010.520.900>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: A Review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Aksan, N., Kisac, B., Aydin, M., & Demirbukan, S. (2009). Symbolic interaction theory. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 902–904.
- Amoroso, M., M. I., Bosch, P., A., Carrasco B., C., Fernández, M., H., & Moreno, S., N. (2003). *Malabaristas de la vida- Mujeres tiempos y trabajos*. ICARIA.

- Atkinson, P., & Hammersley, M. (1994). Ethnography and Participant Observation. In Handbook of qualitative research (pagg. 248–260). London: NK Denzin & YS Lincoln (Eds).
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17, 102–113.
- Baumgartner, R. J. (2011). Critical perspectives of sustainable development research and practice. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 783–786.
- Baumgartner, R. J. (2013). Managing Corporate Sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18, 76–89.
- Becker, E., Jahn, T., Stiess, I., & Wehling, P. (1997). Sustainability: A Cross-Disciplinary Concept for Social Science for Social Transformations («Towards Sustainable Development Paradigms and Policies» No. First) (pag. 51). Institute for Social Ecological Research. In <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.520.2851&rep=rep1&type=pdf> [consultato il 06/03/2016]
- Berkes, F., & Turner, N. (2005). Conocimiento, aprendizaje y la flexibilidad de los sistemas socioecológicos. *Gaceta Ecológica*, (77), 5–17.

- Blumer, H. (1980). Mead and Blumer: The convergent methodological perspectives of social behaviorism and symbolic interactionism. *American Sociological Review*, 45(3), 409--419.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Prentice Hall Inc. New Jersey. (trad. it. *Interazionismo Simbolico. Prospettiva e metodo*. Società Editrice il Mulino. Bologna - Italia, 2008)
- Bonazzi, G. (1995). *Storia del pensiero organizzativo*. Franco Angeli.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23.
- Bruni, A. (2003). *La etnografia delle organizzazioni* (1a ed.). Roma, Italia: Carocci editore S.p.A.
- Bruni, L., & Smerilli, A. (2011). Capitolo Secondo. L'arte della gratuità. In *La Leggerezza del ferro* (pag. 142). Milano Italia: Comunità Solidale.
- Burgh-Woodman de, H., & King, D. (2013). Sustainability and the human/nature connection: a critical discourse analysis of being «symbolically» sustainable. *Consumption Markets & Culture*, 16(2), 145–168. Recuperato da <http://www.tandfonline.com/loi/gcmc20>
- Calvi, M. (2003). *Sorella Banca. Il mondo di Banca Etica* (2da ed.). Italia: Editrice Monti.
- Capra, F. (1975). *The Tao of Physics*. Wildwood House. (trad. sp. *El Tao de la Física*. EDITORIAL SIRIO, S.A., Malaga, Spagna, 2000).
- Carrasco, C. (2003). La sostenibilidad de la vida humana ¿un asunto de mujeres? In *Mujeres y trabajo: cambios impostergables* (pagg. 5–25). Porto Alegre: Veraz Comicação.

- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carson, R. L. (1962). *Silent Spring*.
- Ceresi, G. (2007). Campo e ricerca sul campo: ibridi tra arte, estetica ed etnografia. In *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni* (1era ed., pag. 160). Roma, Italia: Carocci.
- Ciegis, R., Ciegis, R., & Jasinskas, E. (2005). Concepts of strong and commensurability versus concepts of strong and weak sustainability. *Engineering Economics*, 5(45).
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. (Prima edizione in spagnolo). Medellín Colombia: Editorial Sage.
- Collins, R. (2005). *Cadenas de rituales de interacción* (2009 trad. sp). Barcelona España: Anthropos Editorial Rubí.
- Cuvillier, A., & Uribe V., O. (1957). Auguste Comte y la Economía Política de su Tiempo. *Revista Mexicana de Sociología*, 19(3), 777–789.
- De Oliveira Martins, J. C., Braz de Aquino, C. A., Bezerra Di Sabóia, I., & de Alencar Gomes Pinheiro, A. (2012). De Kairós a Kronos: metamorfoses d trabalho na linha do tempo. *Cadenos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(2), 219–228.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553–560.

- Egbeleke, A. A. (2014). Strategic Corporate Responsibility and Sustainability Performance Mangement Model. *Journal of Management and Sustainability*, 4(2), 92–105.
- Esquivel F., L. (2006). *Responsabilidad Social y Sostenibilidad Ecológica. Una ética para la vida*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Filosofía y Letras.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4ta ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Gagliardi, P. (1986). *Le imprese come culture*. Torino: A cura di.
- Gao, J., & Bansal , P. (2013). Instrumental and Integrative Logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112, 241–255.
- García A., C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163–174.
- Geertz, C. (1983). *Local knowledge: Further essays in interpretative anthropology*. Basics Books Inc.. A Division of Harper Collins Publishers (trad. sp. Conocimiento local: ensayos sobre la interpretación de las culturas. Ediciones Paidós Ibérica, S. A.. Barcellona, Spagna, 1994).
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2003). Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere. Presentato al “Che ‘genere’ di conciliazione. Famiglia, Lavoro e Genere: equilibri e squilibri”, Torino:28-29.
- Gicoli, N. (1999). La Teoria dei valori di Ferdinando Galiani: un’interpretazione unitaria. *Storia del Pensiero Economico*, (6).
- Goffman, E. (1997). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

- Gudynas, E. (2004). *Ecología, Economía y Ética del Desarrollo Sostenible* (5ta ed.). Montevideo Uruguay: Coscoroba Ediciones.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1994). *Etnografía. Métodos de Investigación* (segunda ed.). Barcelona España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234.
- Hart, S.L., & Milsten, M.B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23–33.
- Hattingh, J. (2002). Faultlines in the concepts of sustainability and sustainable development. *Mining, Minerals and Sustainable Development (MMSD) South Africa*.
- Jabareen, Y. (2008). A new conceptual framework for sustainable development. *Environment, Development and Sustainability*, (10), 179–192.
- Jarrín, A. (2007). Organizational Culture. *Signo y Pensamiento*, 51, 161–167.
- Jepson Jr, E. J. (2004). Human Nature and Sustainable Development: A Strategic Challenge for Planners. *Journal of Planning Literature*, 19(1), 3–15.
<https://doi.org/10.1177/0885412204264529>
- Kawulich, B. (2006). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research [on-line Journal]*, 6(2). Recuperado da <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-43-s.htm>

- La Mendola, S. (2009). *Centrato e Aperto. Dare vita a interviste dialogiche*. (1ra ed.). Italia: De Agostini Scuola SpA- Novara.
- Latour, B. (2004). Why political ecology has to let go Nature. In *Politics of Nature tradotto per Catherine Porter* (pagg. 9–49). U.S.A.: Harvard University.
- Latour, B. (2007). *Nunca fuimos modernos. Ensayo de Antropología simétrica* (1ma edizione Argentina). Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Leff, E. (2008). *Discursos Sustentables*. Siglo ventiuono Editores.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45, 357–366.
- Linnenluecke, M. K., Russel S. V., & Griffiths, A., A. (2009). Subcultures and Sustainability Practices: the impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18, 432–452.
- López Pardo, I. (2015). Sobre el Desarrollo Sostenible y la Sostenibilidad: Conceptualización y Crítica. *BARATARIA Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (20), 111–128. <http://dx.doi.org/10.20932>
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, (16), 1838–1846.
- Lumley, S. (2001). Harriet Martineau. In P. H. Armstrong & G. J. Martin (A c. Di), *Geographers: Biobibliographical Studies* (Vol. 21, pagg. 47–64). Continuum.
- Lumley, S., & Armstrong, P. (2004). Some of nineteenth century origins of sustainability concept. *Environment, Development and Sustainability*, 6(3), 367–378.
- Marçal, Katrine. (2012). *Det enda könet*. Albert Bonniers Förlag (a cura di). Stoccolma, Svezia. ¿Quién le hacía la cena a Adam Smith? Una historia de

- las Mujeres y la Economía. Barcelona, Spagna: Penguin Random House Grupo Editorial (trad. sp. Elda García-Posada Gómez, Barcellona, 2016)
- Maria Piras, E. (2007). Il Ritmo dell'organizzare. In *La Ricerca Qualitativa nelle Organizzazioni. La dimensione estetica* (pagg. 43–52). Roma, Italia: Carocci editore S.p.A.
- McKenzie, S. (2004). Social Sustainability: towards some definitions. *Hawke Research Institute. University of South Australia*, (27), 1–29.
- McKie, R. (2012, maggio 27). Rachel Carson and the legacy of Silent Spring. The Guardian. In <https://www.theguardian.com/science/2012/may/27/rachel-carson-silent-spring-anniversary> [consultato il 12/12/2016]
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., & Behrens III, W.W. (1972). *The Limits to growth*. Washington, DC: Universe Books.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18, 493–520.
- Medina, M. (2016, maggio 16). Los gobiernos entran en una nueva era de colaboración contra el cambio climático. Recuperato 20 febbraio 2017, da <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2016/05/los-gobiernos-entran-en-una-nueva-era-de-colaboracion-contra-el-cambio-climatico/>
- Miller, T. R. (2013). Construction sustainability science: emerging perspectives and research trajectories. *Sustainability Science*, (8), 279–293.
- Montero, M. (2010). De la ética del individualismo a la ética de la otredad: la noción de Otro y la liberación de la psicología. *Postconvencionales*, (1), 83–97.

- Naciones Unidas. (2015). *Cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015* (Documento Oficial No. A/70/L.1) (pagg. 1–27). Nueva York.
- Naredo, J.M. (1996). Sobre el origen, el uso y el contenido del término “sostenible”. *Documentación Social*, 102, 48–57.
- Naredo, J.M. (2002). Economía y Sostenibilidad: la economía ecológica en perspectiva. *Revista Latinoamericana Polis*, (2), 2–24.
- Norton, B. (1992). Sustainability, Human Welfare and Ecosystem Health. *Environmental Values*, 1(2), 97–111.
- ONU. (2005). *Cumbre Mundial 2005 Naciones Unidas* (60/1. Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 No. A/RES/60/1) (pagg. 1–42). Nueva York.
- ONU. (2010). *Cumbre para los Objetivos del Milenio Naciones Unidas* (pagg. 1–32). Nueva York.
- ONU. (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015* (No. A/69/L.85) (pagg. 1–41).
- Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1992). Sustainable development: ethics and economics. London, Uk: University Of East Anglia.
- Piccardo, C., & Benozzo, A. (1996). *Etnografía organizativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. F. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard - Deusto Business Review*, 207, 5–21.

- Räikkönen, T. (2014). Sustainability as an emerging employment-policy issue? Perspectives from Finland. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 10(2), 1–10.
- Rashford, N. S., & Coghlan, D. (1994). *The Dynamics of Organizational Level*. Messico: Addison-Wesley Longman.
- Rogers, D. S., Duraiappah, A. K., Antons, D. C., Munoz, P., Bai, X., Fragkias, M., & Gutscher, H. (2012). A vision for human well-being: transition to social sustainability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4, 1–13.
- Roseland, M. (2000). Sustainable community development: integrating environmental, economic, and social objectives. *Progress in Planning*, (54), 73–132.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Venezuela: Ed. Panapo.
- Santos, B. D. S. (2009). *Una epistemología del Sur: La reinención del conocimiento y la emancipación social* (José Guadalupe Gandarilla Delgado). CLACSO Siglo XXI editores.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E.H. (1988). Organizational Culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109.
- Schein E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (third edition). United States of America: Jossey-Bass.
- Segura, N. M. (2013). Sociedades en colapso la transición del clásico al epiclásico en Teotihuacan. *Diálogo Andino*, (41), 185–197.

- Seis mentiras que la Ciencia ha dicho sobre las mujeres. (2017, ottobre 2). In http://www.abc.es/ciencia/abci-seis-mentiras-ciencia-dicho-sobre-mujeres-201702101553_noticia.html [consultato il 22 aprile 2017]
- Sen, A. (2010). Adam Smith and the contemporary world. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, 3(1), 50–67. Recuperato da <http://ejpe.org/pdf/3-1-art-3.pdf>
- Senge, P.M., Carstedt, G., & Porter, P. L. (2001). Innovating our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan management review*, 42(2), 24–38.
- Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporation in Achieving Ecological Sustainability. *The Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, (28), 339–358.
- Sorzio, P. (2016). I concetti sensibilizzanti come punti di equilibrio nella ricerca qualitativa. Riflessioni metodologiche da una ricerca multi-sito. *Encyclopaideia*, XX(44), 10–24.
- Strati, A. (1996). *Sociologia dell'organizzazione. Paradigmi teorici e metodi di ricerca* (1a ed.). Roma, Italia: La Nuova Italia Scientifica.
- Strati, A. (1998). Organizational Symbolism as a Social Construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. *Human Relations*, 51(11), 1379–1402.
- Strati, A. (2006). *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi* (1a edizione 2004). Roma, Italia: Carocci editore S.p.A.
- Strati, A. (2016). Aesthetics and design: An epistemology of the unseen. In *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies* (pagg. 251–259). London: Routledge.

- Thomas, A. (2004). The rise of social cooperatives in Italy. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), 243–263.
- Throsby, D., & Petetskaya, E. (2016). Sustainability Concepts in Indigenous and non-indigenous cultures. *International Journal of Cultural Property*, 23, 119–140.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability. Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105.
- van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 107–119.
- Van Opstal, M., & Hugé, J. (2013). Knowledge for sustainable development: a worldviews perspective. *Environment Development and Sustainability*, (15), 687–709.
- Vandana, S, S. (1990). *Sopravvivere allo Sviluppo*. Petrini, Torino: ISEDI.
- Waas, T., Hugé, J., Verbruggen, A., & Block, T. (2015). CHAPTER 4. NAVIGATING TOWARDS SUSTAINABILITY: ESSENTIAL ASPECTS OF ASSESSMENT AND INDICATORS. In *Sustainability: Key issues* (Sustainability: Key Issues, pagg. 88–103). New York: Routledge.
- Waas, T., Hugé, J., Verbruggen, A., & Wright, T. (2011). Sustainable Development: A Bird's Eye View. *Sustainability*, (3), 1637–1661. Recuperato da www.mdpi.com/journal/sustainability
- WCED. (1987, Agosto). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Nota del Secretario General. WCED. Recuperato da

<http://www.un.org/es/comun/docs/index.asp?symbol=A+%2F42%2F427&Submit=Buscar&Lang=S>

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad* (2da reimpresión). Madrid-España: Fondo de Cultura Económica de España, S.L.

Weick, K. E. (1995). *Senso e significato nell'organizzazione*. Milano Italia: Raffaello Cortina Editore.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA*, (296), 1–37. Recuperato da <http://hdl.handle.net/10419/84390>

Yin, R. K. (1981). The Case study crisis: some Answers. *Johson Graduate School of Management, Cornell University*, 26(1), 58–65. Recuperato da <http://www.jstor.org/stable/2392599>

Zamagni, S. (2007). El bien común en la sociedad posmoderna: propuestas para la acción política - económica. *Revista Cultura Económica*, (70), 23–43.

Zanutto, A. (2007). Quando i ricercatori si muovono in gruppo: armonie e dissonanze sul piano dell'estetica. In *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. La dimensione estetica* (1a edizione, pagg. 123–142). Roma, Italia: Carocci editore S.p.A.