

Lorenzo Morri

# Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa

Un profilo interpretativo



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

*Sociologia del lavoro*

---

*Direzione:* Michele La Rosa (direttore); Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Eugenio Zucchetti (vice-direttori)

*Redazione:* Federico Chicchi, Barbara Giullari, Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce la correttezza metodologica e scientifica indipendentemente da contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno tre referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Lorenzo Morri

# **Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa**

Un profilo interpretativo



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## *Indice*

<b>Premessa</b>	pag.	9
<b>1. In America. Origini e sviluppo di una dottrina</b>	»	13
1.1. Il problema del controllo sociale dell'economia	»	13
1.2. Il potere e le responsabilità: perdita e ricostruzione di un orizzonte di senso	»	30
1.3. Forma e contenuto: definizioni di responsabilità sociale d'impresa	»	61
<b>2. Sistemazioni scientifiche. RSI come paradigma analitico</b>	»	71
2.1. Visioni binarie: la prima letteratura <i>Business &amp; Society</i>	»	71
2.2. Visioni multidimensionali: la seconda letteratura <i>Business &amp; Society</i>	»	84
2.3. Visioni critiche: la letteratura sociologica	»	98
<b>3. Note italiane. Diario di un dibattito implicito</b>	»	109
3.1. Introduzione	»	109
3.2. Prospettive economiche	»	111
3.3. Prospettive sociologiche	»	133
3.4. Note per una sintesi transdisciplinare e un piano di ricerca	»	162
<b>4. Conclusioni</b>	»	167
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	173



a Francesca, Arturo, Giuliano e Anita  
(la mia gioia),  
a Maurizio e Carla  
(la mia linfa)





## Premessa

*“Se lo scopo della vita è di cogliere le foglie dagli alberi fino alla massima altezza possibile, il modo migliore di raggiungere questo scopo è di lasciare che le giraffe dal collo più lungo facciano morir di fame quelle dal collo più corto... Se abbiamo a cuore il benessere delle giraffe, non dobbiamo trascurare le sofferenze di quelle dal collo più corto, che sono affamate, né le dolci foglie che cadono a terra e che vengono calpestate nella lotta, né la supernutrizione delle giraffe dal collo lungo, né il cattivo aspetto di ansietà e di voracità combattiva che copre i miti visi del gregge”*

(J. M. Keynes, 1924)

Perché un altro studio - l'ennesimo - sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI)? E perché proprio oggi, quando lo scoppio di una nuova bolla speculativa e di una crisi strutturale conficcata nel cuore del capitalismo finanziario anglosassone (e propagantesi all'intera economia mondiale) sembrano rivelare una volta di più il velleitarismo degli strumenti di regolazione etica e, magari, dell'idea stessa di un'etica degli affari?

Rispondere a queste più che legittime domande comporta di mettere sul tappeto un duplice livello argomentativo.

*In primis*, a chi s'addentri nella vasta letteratura fiorita nel corso di più di settant'anni intorno al tema della RSI - e, più in generale, al tema dell'impresa come fulcro nevralgico della dialettica moderna tra economia e società - si offre uno spettacolo a dir poco confuso. Ciò che ci si trova davanti è una materia multiforme, nei confronti della quale è fortissimo l'impulso a fermarsi per fare ordine. Al di fuori dell'ordine non c'è conoscenza. Ma, come di norma accade, l'ordine altrui non soddisfa mai appieno ed è soltanto costruendone uno proprio che si arriva a credere (a illudersi, forse) di aver compreso davvero. Questa, dunque, ha finito per essere la ragione iniziale del mio lavoro.

Come si vedrà, poi, il “mio” risulta essere innanzitutto un ordine storico-concettuale (*capitolo 1*): la questione da affrontare è quella della scaturigine, *in concreto*, di una dottrina all'interno di uno spazio culturale e cronologico definito. Successivamente esso tende a diventare sempre di più un ordine teorico (*capitoli 2 e 3*), capace di ospitare in modo aperto, ma non

incoerente, l'ampio novero di proposte e interpretazioni *in abstracto* che della responsabilità sociale d'impresa sono state via via elaborate.

In secondo luogo, occorre rendersi conto di come i fatti chiedano di essere interpretati e compresi sempre di nuovo. All'inizio del decennio i molti scandali societari (WorldCom, Vivendi, Enron, Arthur Andersen, Parmalat), che avevano portato alla liquidazione di colossi fino al giorno prima da tutti creduti sani, furono letti senza esitazioni per ciò che erano stati: l'esito di comportamenti criminali imputabili ai vari livelli, sino ai massimi, della gerarchia dirigenziale, ma insieme anche l'esito di un circolo eticamente vizioso in cui controllati e controllori finivano per compenetrarsi - segnalando così, nel modo più chiaro, l'ormai inderogabile esigenza di costruire forme di *audit* davvero indipendente. Tuttavia, in questi casi, la gravità delle frodi in atto, per quanto avesse avuto indirettamente l'effetto di far apparire nulla più che uno specchietto per le allodole il discorso sulla responsabilità sociale, con il suo corredo in bella mostra (i bilanci sociali, i codici etici, le certificazioni di sostenibilità ambientale ecc.), aveva attratto proprio su di sé la massima parte della riprovazione pubblica. Si trattava certo di illegalità enormi, inaudite (macroscopiche falsificazioni contabili, distruzione di fondi su conti esteri, reiterate false comunicazioni sociali, distruzione di documentazione ufficiale ecc.), ma, in quanto tali, esse erano in grado di evocare da sé la loro medicina: i tribunali, le pene, i risarcimenti, o addirittura norme più stringenti e sanzioni più dure, come nel caso del *Sarbanes-Oxley Act of 2002*.

I fatti di oggi, al contrario, spostano alquanto i termini del problema. I fallimenti dei grandi istituti finanziari americani (Lehman Brothers), o i loro salvataggi sul filo di lana voluti dallo Stato (Fannie Mae e Freddie Mac, Citygroup, AIG, Washington Mutual, ecc.), anziché deprimere, sollecitano un approfondimento dell'interrogazione sul legame necessario tra etica ed economia. Qui, infatti, non ci imbattiamo nelle tracce ancora calde di un crimine finanziario appena commesso, bensì - e ciò è tanto più spaventevole - osserviamo lo spettacolo di una bancarotta sistemica, che travolge non solo i suoi protagonisti consapevoli, ma anche migliaia di imprese e milioni di individui che vi si ritenevano estranei. E giorno dopo giorno diventa sempre più chiaro come le cause di questi crolli siano da rinvenirsi, appunto, non in episodi di devianza, ma in una pratica generalizzata (nonché inscritta in una cornice pienamente legale) e, oserei dire, assurda a *status* normativo del capitalismo contemporaneo.

Mi riferisco alla pratica, già da tempo denunciata, del "corto-termismo" connesso alla dottrina dello *shareholder value* - la ricerca del guadagno a breve attraverso la massimizzazione del valore dei corsi azionari. In essa ha

preso figura un'incarnazione dello spirito del capitalismo ormai lontanissima da quella che ne aveva tenuto a battesimo la nascita, la crescita e la compiuta oggettivazione nella modernità occidentale degli ultimi due secoli.

Un altro libro - questo libro - sulla responsabilità sociale d'impresa potrebbe servire, dunque, anche a ricollocare alcuni argomenti disciplinari tipici del dibattito etico-economico (autoregolamentazione e normazione pubblica, volontarietà e obbligazione sociale, responsabilità etica e filantropia ecc.), nel quadro di un ripensamento, assolutamente urgente, della pratica che negli ultimi vent'anni ha saputo farsi cultura economica dominante. Tanto più che in questo *short-termism* (manifestazione esso stesso, forse, di un più fondamentale *short-termism* quale attitudine emotiva dell'umanità contemporanea nelle aree del benessere) si avverte non solo la spinta verso una deformazione della razionalità economica, che si avvita su se stessa e finisce nell'irrazionalità fantasmagorica dei "derivati" e affini, ma anche un sintomo generale dei vaneggiamenti del desiderio.

Come un giorno del 1700 una brama allegra e lancinante s'impadronì dei parigini convinti da John Law a comprare le azioni della Compagnia che avrebbe scavato tonnellate d'oro lungo la valle del Mississippi, sempre di nuovo si affaccia nei secoli quella voce infingarda a prometterci: "ciò che piace non costa fatica, se si è astuti". E tanto basta alla logica del vaneggiamento, perché nessuno in cuor suo pensa mai di non essere astuto a sufficienza per farcela. Così, a costo di sentirsi dei moralisti fastidiosi e *démodé*, ritengo sia preferibile proteggersi ripetendo ogni mattina le parole igienizzanti del filosofo: "le cose belle sono difficili".

Bologna, 6 gennaio 2009

#### *Ringraziamenti*

Desidero testimoniare la mia viva gratitudine a tutte le persone senza il cui aiuto questo studio non sarebbe stato possibile: il prof. Michele La Rosa, entusiasta animatore di ricerche e sorgente di fiducia per i suoi allievi; il prof. Giorgio Gosetti, della cui generosa disponibilità, esperienza e consiglio ho sempre potuto godere; il prof. Federico Chicchi, che con la sua amicizia e grande gentilezza mi ha consentito, in quest'ultimo anno e mezzo, di concentrarmi esclusivamente sul lavoro di ricerca; il dott. Stefano Grandi, che ha seguito tempo fa le mie prime riflessioni sulla RSI.



# 1. In America. Origini e sviluppo di una dottrina

*Un dio irato ha forse dotato il capitalismo di contraddizioni interne. Ma, se non altro, ripensandoci, è stato così benevolo da far andare sorprendentemente d'accordo riforme sociali e migliore funzionamento del sistema.*  
(J. K. Galbraith, 1955)

*Il business, come il governo, è fondamentalemente 'del popolo, dal popolo e per il popolo'.*  
(H. Bowen, 1953)

## 1.1. Il problema del controllo sociale dell'economia

Uno degli effetti più deformanti di quell'intimo anticapitalismo culturale che fa da sostrato a gran parte della produzione letteraria delle borghesie euro-occidentali è di mistificare la propensione americana al successo economico come misura della riuscita e del valore della vita personale in una ingenua fede nelle virtù automatiche dell'impresa privata e del mercato. Come se in preda a infantili e insaziabili desideri materiali gli Americani avessero da tempo (forse da sempre) venduto l'anima al diavolo, rivelando una congenita inabilità a ragionare sulle disparità e sulle tendenze oligarchiche di una società dove manchi un adeguato sistema di vincoli e controlli pubblici su profitti, transazioni finanziarie, rapporti di lavoro.

In realtà le forme basilari della moderna cittadinanza attiva - quella che, non solo periodicamente attraverso lo strumento elettorale, ma quotidianamente, mediante il lavoro delle associazioni civili e della stampa, esercita una indispensabile vigilanza sull'operato del potere politico ed economico temperandone gli abusi - sono state un parto del genio americano e per lungo tempo hanno costituito il sale della democrazia statunitense<sup>1</sup>. Tocqueville lo ha insegnato a generazioni di europei increduli o ammirati, ed anche le

---

<sup>1</sup> "Gli Americani di tutte le età, condizioni e tendenze, si associano di continuo. Non soltanto possiedono associazioni commerciali e industriali, di cui tutti fanno parte, ne hanno anche di mille altre specie: religiose, morali, gravi, futili, generali e specifiche, vastissime e ristrette. [...] Dappertutto, ove alla testa di una nuova iniziativa vedete, in Francia, il governo, e in Inghilterra un gran signore, state sicuri di vedere negli Stati Uniti un'associazione"; "Un'associazione politica, industriale, commerciale, o anche scientifica e letteraria, è come un cittadino illuminato e potente, che non può essere assoggettato a piacere, né oppresso in segreto, e che, difendendo i suoi diritti particolari contro le esigenze del potere, salva le libertà comuni" (Tocqueville, 1968: 597, 818).

voci mai sopite dei radicali di ieri e di oggi, da Gore Vidal a Noam Chomsky, e *contrario* continuano a confermarcelo. Viene, perciò, naturale chiedersi se non siano da collocarsi proprio qui, sullo storico e fertile terreno dell'attitudine civica all'associarsi e all'agire autonomo, alla critica e alla discussione delle idee, anche le ragioni della nascita della dottrina della *responsabilità sociale d'impresa* e del dibattito pubblico che intorno ad essa affiorò, a partire dagli anni '40-'50, negli Stati Uniti, per diffondersi poi solo molto più tardi al di qua dell'Atlantico. Come si vedrà, infatti, quella dottrina pare situarsi nel punto di confluenza tra due correnti opposte ma ugualmente interne a ciò che Tocqueville aveva chiamato il "sistema dell'associazione nella vita civile": l'una data dalla *pressione* dei sindacati industriali, delle organizzazioni degli agricoltori, delle Chiese e delle varie autorità morali e scientifiche del paese; l'altra identificabile con la *risposta* e, successivamente, sempre più con l'attiva *proposta* delle organizzazioni imprenditoriali, dei *business leader* e delle scuole universitarie di direzione aziendale.

Ma procediamo con ordine, stendendo un brevissimo prologo e giungendo speditamente ad osservare della dottrina della responsabilità sociale d'impresa l'infanzia e i primi passi nel mondo.

Negli Stati Uniti un forte *Populist Movement*, già a cavallo tra l'ultimo ventennio del XIX secolo e i primi anni del XX, aveva saputo denunciare accesamente *tycoons* e *robber barons* (i capitani-predoni della grande industria) ed esaltare la figura dei *trust-busters* (gli "smontatori" di monopoli): ne erano scaturiti, da un lato, sul piano ideologico e politico la *Progressive Age* di Theodor Roosevelt e la prima legislazione antimonopolistica (lo *Sherman Antitrust Act* del 1896 e il *Clayton Antitrust Act* del 1914) e, dall'altro, quella forma grezza ed episodica di risposta imprenditoriale alla "rabbia" del popolo, ovvero la *filantropia* di John D. Rockefeller e Andrew Carnagie, in cui si suole vedere la "prima ondata" di una *corporate responsibility* in divenire (Derber, 2003). E se le spinte dal basso, che assumono nel corso degli anni '20 sempre di più la forma della lotta sindacale, conducono ad una più alta "seconda ondata" di responsabilità imprenditoriale, questa volta nei riguardi delle condizioni abitative, di salute e di sicurezza previdenziale dei lavoratori, provocando così la nascita di forme paternalistiche di *welfare* aziendale, una vera e propria discussione sulla natura, le finalità e i limiti delle responsabilità sociali d'impresa si sviluppa, di pari passo con le prime esperienze pratiche, soltanto dopo la cesura traumatica della Depressione, che spazzò via come polvere quei fragili castelli di *corporate social welfare*.

Così quando, nel 1953, su invito di un'assemblea di chiese protestanti, Howard Bowen, economista seguace dell'istituzionalismo di J. R. Commons e precoce estimatore dell'approccio socio-antropologico di Karl Polanyi, esegue il primo studio ad ampio raggio sulla formazione di una coscienza sociale nei *businessmen*, arrivando a dare un'impostazione già matura ed organica a molti dei problemi che sono ancora oggi discussi negli studi di *Corporate Social Responsibility* (CSR), lo sfondo storico da cui le sue riflessioni esplicitamente muovono è appunto quello della Depressione e, poi, della rinascita economica negli anni della Seconda Guerra Mondiale.

L'ottobre del 1929, infatti, non aveva segnato solamente l'inesco di un crollo finanziario di dimensioni inusitate, ma anche la fine di un mito positivo, sempre risorgente in America, a dispetto di scandali altrettanto ricorrenti: il mito del *businessman*, eroe sociale dell'innovazione e del successo, protagonista - spesso deprecato ma in fondo ammirato e invidiato - della vita nazionale. L'uomo d'affari come ultima incarnazione del pioniere, la sua corsa verso la fortuna economica come estrema metafora della "frontiera", della corsa all'Ovest dei coloni ed avventurieri di un tempo: questa è la figura le cui azioni, negli anni '30, erano in via di rapida liquidazione<sup>2</sup>. Nella percezione popolare i *businessmen* apparivano oramai tutt'altro che coraggiosi cavalieri dell'industria e della finanza, creatori della prima società del benessere nella storia dell'umanità: erano solo pavidì e squalificati piccoli uomini che si affannavano a mettere in salvo il proprio denaro, mentre i risparmi del ceto medio scomparivano inghiottiti dalla catena dei fallimenti bancari, i cancelli delle fabbriche chiudevano e centinaia di migliaia di mezzadri del Mid-West migravano lungo la *route 66* alla ricerca di una giornata di lavoro.

Le ripetute dichiarazioni circa la raggiunta coscienza dei propri obblighi sociali nei confronti dei lavoratori, dei fornitori, dei clienti e della comunità locale - ossia il primo manifestarsi dell'armamentario retorico di una *dottrina* della responsabilità sociale d'impresa - sono rintracciate da Bowen nei discorsi tenuti dagli amministratori delle grandi *corporation* precisamente negli anni '40 (Owen D. Young, futuro *chairman* di General Electric Company, era stato il primo, nel '29, a parlare del *management* come "mediato-

---

<sup>2</sup> Tra i *businessmen*, in particolare i banchieri finirono per godere pessima fama dopo il crollo di Wall Street; come scrisse John Kenneth Galbraith nel '55, questi "per un decennio continuarono a essere oggetto di scherno da parte delle commissioni parlamentari, dei tribunali, della stampa, dei comici. La grande presunzione e il grande fallimento di quei giorni ne furono una causa" (Galbraith, 2002: 108).



re” tra i diversi beneficiari principali del *business*<sup>3</sup>). Colpiti infatti dal rapido degrado del loro mito e dall’affacciarsi all’approvazione pubblica di nuovi “eroi”, come il sindacalista o, addirittura, il funzionario governativo, tradizionalmente guardati con diffidenza dall’americano medio, i *businessmen* avevano reagito dapprima con acrimonia, con la rabbia di chi si sente ingiustamente sotto attacco, e avevano combattuto il nascente sistema dei controlli governativi sulla finanza, la grande industria, la produzione agricola, ottenendo per altro un buon ascolto al Congresso<sup>4</sup>. Successivamente la loro reazione si era trasformata in consapevolezza attiva e in riflessione programmatica.

Come spiega Bowen, i *businessmen*, dopo aver riacquisito a fatica pubblico prestigio durante la guerra e nell’immediato dopoguerra, sia per la dedizione mostrata da molti di loro agli interessi della Nazione in pericolo, sia per effetto degli evidenti eccessi, ruberie, politicizzazione interne ai sindacati, si rendono conto che per difendere la libera impresa in un mondo ancora orientato al controllo sociale, se non alla socializzazione diretta di larghe fette dell’economia, è necessario dimostrare come essa sia in realtà l’istituzione economica più idonea a *servire la società* e come in tale servizio risieda il suo autentico scopo. La loro enfasi sulle responsabilità sociali, dunque, ha un’*origine difensiva*, ma di segno propositivo: non c’è più la mera reattività, il risentimento del passato<sup>5</sup>.

A confermare questa chiave di lettura è Benjamin Selekman (1958). Il tema, da lui definito della *social responsibility of business*, è riconosciuto ormai come il preferito nei meetings e nei discorsi pubblici degli uomini

---

<sup>3</sup> “Se io sono un fiduciario, chi sono i beneficiari del rapporto di fiducia (*trust*)? Nei confronti di chi ho degli obblighi? La mia concezione in merito è questa: che ci sono tre gruppi di persone che hanno un interesse in questa istituzione. Uno è il gruppo di oltre cinquantamila persone che hanno messo il loro capitale nella compagnia, cioè a dire i suoi azionisti. Un altro è un gruppo di quasi centomila persone che stanno mettendo il loro lavoro e le loro vite nel *business* della compagnia. Il terzo gruppo è quello dei clienti e del pubblico in generale. [...] Penso che ciò che è giusto nel *business* sia influenzato in modo molto ampio dal crescente senso della cura fiduciaria che ho descritto. Non si avverte più l’obbligo di prendere dal lavoro a beneficio del capitale, né di prendere dal pubblico a beneficio dell’uno e dell’altro, ma piuttosto di *amministrare saggiamente ed equamente nell’interesse di tutti*” (cit. in Dodd, 1932: 1554-1555).

<sup>4</sup> Dal 1937 in poi, tutti i principali provvedimenti riformatori di Roosevelt, come ad esempio il *Fair Labor Standards Act*, vennero osteggiati dal Congresso e spesso svuotati nella sostanza, o addirittura bloccati.

<sup>5</sup> Tuttavia, già negli anni della Depressione, dalle scuole di *business administration* giungevano voci, come quella di Donham, che implicitamente suggerivano di non indulgere al risentimento, ma di riconoscere con onestà che “il solo modo per *difendere il capitalismo* è mediante una leadership che accetti una responsabilità sociale e soddisfi i seri bisogni della grande maggioranza della nostra gente” (cit. in Dodd, 1932: 1155)

d'affari, perché corrisponde al bisogno da costoro sempre più avvertito di costituirsi in *movimento* e dotarsi di una *ideologia*.

Selekman illustra una realtà forse troppo evidente per non risultare, in certa misura, ancora non del tutto compresa: “Organizzata specificamente con l'intento di produrre beni e servizi a profitto di singoli azionisti, l'impresa può facilmente essere vista come un'istituzione individualistica *par excellence*” (Selekman, 1958: 4). Per lui bisogna resistere alla fittizia rappresentazione dei capitalisti come “classe” che ci viene dal marxismo, dato che il tratto caratterizzante del capitalismo americano è invece la competizione, che stimola le imprese a *individualizzarsi*, a costruire il proprio particolare percorso di successo (od insuccesso), anziché a solidarizzare. Tuttavia in quegli anni è la precisa necessità storica di ridare dignità alla libera impresa, da molti additata nel buio della Grande Crisi come la principale responsabile del disastro, a spingere i capitalisti a farsi classe, o meglio “movimento”, cioè collettività volta al raggiungimento di scopi comuni. Pertanto, la *social responsibility of business* diviene la nuova articolazione filosofico-morale del business, l'ideologia di un *business* che vuole essere movimento, trasformarsi in *istituzione non-individualistica*.

Quella che Selekman indica senza ulteriori commenti può essere vista come una sofisticata strategia di legittimazione, in cui il protagonista mutua gli strumenti per la sua sperata riabilitazione dall'esperienza costitutiva del suo antagonista: il lavoro fattosi movimento, i lavoratori divenuti corpo morale - un corpo capace di esprimere, mediante potenti associazioni, interessi e obiettivi non più individuali ma sociali.

Aspetto accessorio, ma non secondario di questa operazione ideologica, i *businessmen* rivendicano anche la moralità dell'impresa in quanto, con la sua libertà, questa è la cellula di un “sistema”. Essi, cioè, grazie all'espressione *free enterprise system*, non a caso coniata solo allora, traducono il tradizionale profilo dell'impresa, quale unità atomistica di un gioco competitivo più vicino all'anarchia che all'organizzazione, nel profilo rassicurante di un'unità che si integra in un sistema e ne garantisce la conservazione. In questo modo la concorrenza tra imprese private viene sempre più rappresentata come il *sistema della libera impresa* - sistema che, a sua volta, per effetto dell'avanzata planetaria del comunismo (nel 1949 Mao ha vinto la guerra civile e fondato la Repubblica Popolare Cinese, mentre l'intera Europa Orientale sta cadendo ormai dietro la “cortina di ferro”) diviene nell'ideologia del *business* una sineddoche politica: il *free enterprise system* come sinonimo di *free society*.

Del resto i *businessmen*, attraverso quella parola d'ordine (soltanto più tardi diventerà formula d'uso comune e semanticamente neutra) e attraverso

il suo significare la parte per il tutto, intendono sì accreditarsi come militanti del “mondo libero” minacciato da una nuova guerra, ma con uno scopo più immediato e circoscritto: usare la retorica della lotta etico-politica bipolare per ricollocare su un piano alto, non più materialistico ma spirituale, la figura dell’uomo d’affari. Il tentativo, infatti, è sempre quello di riguadagnare la vecchia posizione di preminenza sociale smarrita nei ’30 - cosa che ora appare a portata di mano e che si prova a realizzare suggerendo all’opinione pubblica l’idea di un radicamento dell’*american way of life*, ovvero della stessa democrazia americana, nel *free enterprise system*, talvolta chiamato pure, non per nulla, “american way of business and industry”. Come dire: la gente sappia - e ne prendano nota i nostalgici del populismo, i sindacalisti, le Chiese, i “democrats” rooseveltiani, ma anche la stessa presidenza repubblicana (Eisenhower nel ’59, alla fine del suo secondo mandato, avrebbe denunciato le pressioni anti-democratiche del “complesso militare-industriale”) - che libertà americane e libertà del *business* sono inseparabili: o le si prende insieme o vi si rinuncia insieme.

Tra le cause del nuovo orientamento morale dei *businessmen* Selekman ne annovera, però, anche un’altra, che ci riporta ad una delle questioni centrali nella storia contemporanea dell’impresa, già da lungo dibattuta in sede teorica, per esempio da Veblen (1923), Berle e Means (1932) e Burnham (1941): la separazione tra proprietà e controllo e l’emergere del potere tecnico-manageriale.

Selekman non scende sul terreno di confronto, pure importantissimo, aperto vent’anni prima dalla disputa accademica tra Berle e Dodd a proposito della natura, dell’estensione e, soprattutto, dei referenti (i soli proprietari, altre parti interessate, la società nel suo complesso?) della responsabilità del manager. Da questo terreno, certo, ha filiazione diretta un ampio rivolo del pensiero sulla responsabilità sociale d’impresa, di cui non mancheremo di parlare<sup>6</sup>, ma Selekman ne traccia piuttosto un altro, non meno significativo. Osserva che nel quadro del nuovo capitalismo manageriale la generazione di amministratori che si va formando ha bisogno di assumere una precisa identità professionale: infatti il management, divenuto *dominus* di ogni rilevante passaggio sia strategico sia esecutivo in seno all’azienda e, dunque, catalizzatore dello sguardo giudicante delle molteplici *constituencies* aziendali così come dell’opinione pubblica, non può prescindere da una progressiva formalizzazione del proprio ruolo. Ed è proprio il più alto grado di formalizzazione, quello della *professionalizzazione*, ad essere preso di mira. Questo, infatti, assicurerebbe un duplice livello di legittimazione sociale:

---

<sup>6</sup> Cfr. *infra*, 1.2.

*tecnico*, da un lato, attraverso la fissazione di precisi standard di prestazione, e *morale*, dall'altro, attraverso il rispetto di un codice di condotta. Il modello di riferimento è ovviamente quello delle professioni mediche e legali, che rimangono, per altro, le uniche autentiche depositarie di una compiuta capacità di auto-definizione tecnica e morale.

Dunque, se è constatabile negli anni '50 una consistente spinta di manager, e *businessmen* in genere, all'acquisizione di un orientamento morale, ciò non è dovuto soltanto a ragioni ideologiche, ma anche agli impulsi provenienti dalle trasformazioni organizzative del capitalismo. Selekman è tuttavia scettico di fronte al tentativo di trasporre in professione, *strictu sensu*, una *pratica* come quella imprenditoriale o di gestione aziendale, che, movendosi nella dimensione fluida e flessibile della libera iniziativa economica, in ultima analisi difficilmente potrebbe combinarsi, con le barriere in entrata, i controlli e le procedure sanzionatorie, tipici delle professioni ben consolidate, se non a patto di negare lo stesso *free enterprise system*<sup>7</sup>. In questo quadro, nonostante la raggiunta consapevolezza in seno alla *business community* circa l'opportunità di elaborare un codice morale speciale, ovvero una deontologia condivisa dai manager, resta al fondo un impedimento di sostanza che pare vanificarne il progetto.

Un'attività professionale medica o legale è definita in maniera decisiva dal rapporto di fiducia personale che il cliente deve poter intrattenere con il professionista; e in quest'ultimo una simile situazione di prestazioni e obblighi fiduciari, prescritti persino sul piano giuridico, non può non generare l'immediata coscienza della natura intrinsecamente morale del suo lavoro, oltre che di una più generale responsabilità sociale che gli compete in quanto "fornitore" di beni sociali essenziali quali, appunto, la salute o la difesa di diritti personali e reali. Inoltre, la dignità morale della professione si è storicamente incarnata nella vigilanza sui comportamenti individuali esercitata da "ordini" o "libere associazioni" professionali, capaci di punire le infrazioni della deontologia con sanzioni fino all'interdizione.

Al contrario, l'attività del *businessman* è definita essenzialmente dal perseguimento di un interesse particolare, il profitto; e, seppure da ciò provengano beni e servizi di cui la società ha bisogno, si tratta di un effetto secondario, che può finanche considerarsi oggetto di attesa sociale, ma non certo

---

<sup>7</sup> "Senza dubbio, la comunità economica e quelli che sono interessati allo sviluppo di un atteggiamento professionale e di standard etici devono pensare seriamente a come formulare un codice morale accettabile e a come sostenerlo. Ma le difficoltà sono grandi. Infatti, finché l'ingresso negli affari sarà libero, come deve essere in una società democratica, e finché non sarà necessario ottenere una licenza per praticare il management industriale, sarà difficile sviluppare e sostenere codici di pratiche etiche" (Selekman, 1958: 111-112).