



**PENSIERO SISTEMICO.** Come applicarlo nella gestione quotidiana delle organizzazioni

# La tragedia delle risorse comuni

**Le aziende che adottano la Csr sistemica dimostrano una maggiore sensibilità nei confronti delle risorse comuni. E diventano protagoniste del mercato**

di **Guido Granchi e Barbara Beonio-Brocchieri**

**T**ragedia delle risorse comuni è il nome dato all'archetipo che esaminiamo questo mese dall'ecologista Garret Hardin nel 1988.

La tragedia, che conobbe il suo massimo splendore nella Grecia del V secolo, era intesa quale prosieguito teatrale degli antichi riti in onore di Dioniso, il dio della Natura. Ed è rifacendosi a questa definizione che Nietzsche afferma in *La nascita della tragedia* (1872) che la potenza dionisiaca portava a uno stato di ebbrezza che permetteva di trascendere gli interessi personali a favore dell'armonia con la natura e la collettività. Nell'origine mitologica della tragedia individuamo in maniera chiara il concetto di contro-intuitività, più volte espresso parlando di archetipi, per spiegare il funzionamento dei sistemi complessi. Nella rappresentazione tragica emerge – in tutta la sua tragicità, appunto – la difficoltà di coniugare il bene del singolo con il bene collettivo.

Questo archetipo è un ottimo esempio di come i sistemi umani spesso sfuggano alla logica lineare appresa a scuola: due attori di un sistema possono agire in maniera assolutamente “corretta” dal punto di vista logico cercando di preservare i propri interessi e raggiungere i propri obiettivi, ma purtroppo l'effetto congiunto delle loro azioni può portare “inspiegabilmente” a una perdita di salute del sistema allargato. La situazione riguarda lo sfruttamento di una risorsa comune, che nel tempo diventa particolarmente attraente e sempre più persone vogliono utilizzarla. I singoli la utilizzano in base ai propri vantaggi personali, ma nel tempo i benefici decrescono, il che porta a

intensificare gli sforzi. Alla fine la risorsa è molto ridotta o addirittura si esaurisce. È una storia comune che riguarda, ad esempio, molti centri turistici e luoghi di villeggiatura: si scoprono spiagge incontaminate, che grazie al passaparola vedono ogni anno aumentare il numero di visitatori soddisfatti finché, a lungo termine, più vengono frequentate più perdono di interesse per i turisti, perché scompare l'incontaminata bellezza paesaggistica.

Immaginiamo due soggetti A e B che sfruttino contemporaneamente una risorsa condivisa. Nel primo circolo di rafforzamento A usufruisce della risorsa e ne ha un guadagno immediato. Lo stesso atteggiamento è tenuto da B, ma nel tempo la capacità del sistema incontra un limite e il guadagno di A e B inizia a decrescere. Normalmente, a tale flessione corrisponde un intensificarsi degli sforzi di A e B per ritornare alla soddisfazione iniziale, ma spesso il rinnovato impegno porta col tempo all'esaurimento della risorsa condivisa. Abbiamo vissuto, come consulenti, questa situazione quando un importante studio legale, per ridurre i costi, aveva deciso di assegnare un'unica segretaria ai tre associati. Uno dei tre, più impegnato e dal carattere predominante, a poco a poco l'aveva monopolizzata aumentandone i carichi di lavoro. La reazione spontanea dei due colleghi era stata quella di aumentare, a loro volta, le incombenze per la collaboratrice, fino al momento in cui quest'ultima aveva minacciato di licenziarsi a causa dello stress. L'atteggiamento dei legali riflette l'approccio “tradizionale” allo sfruttamento delle risorse condivise, per



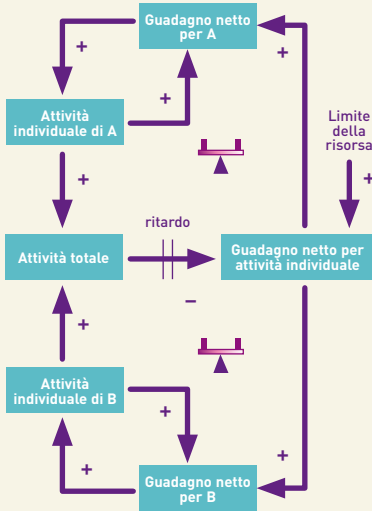
**Guido Granchi**  
è amministratore  
Granchi & Partners Srl  
[www.granchiepartners.it](http://www.granchiepartners.it)



**Barbara Beonio-Brocchieri**  
è counsellor filosofica  
esperta in pratiche  
filosofiche aziendali



## L'approccio tradizionale alle risorse comuni



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013

cui ogni attore opera le proprie scelte situazionalmente e ha come unico obiettivo il proprio profitto e tornaconto. Questa prospettiva lo porta a sovrastimare le risorse disponibili e la somma dei singoli utilizzi porta a un sovraccarico della risorsa fino al suo esaurimento. È a quel punto che nel sistema emerge una voce: «Ma come?! Ce n'era per tutti! Adesso le cose si fanno difficili. Devo impegnarmi di più se voglio mantenere i risultati dell'anno scorso!». In realtà, un impegno ulteriore porta solo a un più veloce esaurimento della risorsa condivisa.

### Le tre strategie dell'approccio sistemico

L'insegnamento dell'archetipo consiste nel portare l'attenzione degli attori dai propri interessi al sistema allargato, con l'obiettivo di individuare una soluzione win/win che tenga conto delle differenti prospettive, senza esaurire la risorsa condivisa. Nella nostra esperienza questo risultato si ottiene attuando una di queste tre strategie:

1. le parti identificano dei meccanismi compensativi condivisi della risorsa per evitarne il deperimento;
2. le parti affidano a una parte terza l'identificazione dei meccanismi compensativi;
3. lo sfruttamento della risorsa comune, di interesse nazionale, è regolato da un ente istituzionale *super partes*.

Nella prima ipotesi le parti devono essere flessibili, aperte al dialogo e mature per rinunciare in parte ai propri obiettivi per far "vincere" la salute del sistema. I tre legali ad esempio avrebbero dovuto concordare in maniera equilibrata l'impiego del tempo della segretaria, condividendo regole semplici e trasparenti e sforzandosi di attuarle nella quotidianità professionale. Se le parti si arroccano sulle proprie posizioni e si focalizzano esclusivamente sui loro interessi personali è facile che scivolino nella situazione conflittuale che abbiamo già descritto approfondendo l'archetipo escalation ("L'Impresa" 1/2013): pur di non far "vincere" l'altro si entra in una dinamica di gioco "a somma zero" che nel lungo periodo penalizza tutti i soggetti.

Se le parti non trovano gli spazi per un'autoregolamentazione interna, può essere necessario ricorrere a un meccanismo di compensazione attuato da una parte terza, che può essere coinvolta o meno nella negoziazione sulla preservazione della risorsa condivisa. Nel nostro caso, come consulenti (parte terza non coinvolta), siamo stati chiamati proprio come facilitatori della negoziazione tra i tre professionisti in quanto, da soli, non erano riusciti a trovare un accordo sostenibile. Un'altra strada percorribile avrebbe potuto essere quella di un intervento diretto del *dominus* dello studio legale (parte terza coinvolta) per imporre regole precise di valorizzazione del tempo e delle competenze della segretaria. Abbiamo visto come la soluzione sistemica propriamente detta non

possa prescindere da una visione complessiva della situazione, che comprenda tutti gli attori che utilizzano, direttamente o indirettamente, la risorsa. Questo permette di limitarne il tasso di consumo, usura, esaurimento attraverso una limitazione dello sfruttamento dei singoli soggetti. Nell'ultima delle tre ipotesi, la visione complessiva è quella delle istituzioni, soggetti *super partes*, non coinvolti nello sfruttamento, ma dotati di un potere regolatorio in relazione all'utilizzo della risorsa stessa. Un interessante articolo pubblicato a febbraio 2013 su "Le Scienze" riguarda le previsioni del destino del tonno rosso in Italia: un grande pesce migratore la cui sopravvivenza è minacciata dal sovrasfruttamento, causato dal suo elevato valore commerciale. All'inizio degli anni '90 nel Mediterraneo se ne pescavano circa 30.000 tonnellate all'anno, ma con l'introduzione della pesca industriale e delle tonnare volanti sono state raggiunte rapidamente le 50.000 tonnellate, minacciando la sopravvivenza della specie. È dovuta intervenire la International Commission of the Conservation of the Atlantic Tunas per imporre una quota annuale di 13.000 tonnellate (anche se l'autore dell'articolo conclude, amaramente, che i controlli sono molto complessi ed è facile supporre che continui a persistere una quota significativa di catture non dichiarata dai pescatori).

### La Csr sistemica

Tornando dal mondo della natura al contesto aziendale, le organizzazioni che hanno deciso di intraprendere seriamente un percorso di Corporate Social Responsibility hanno dimostrato una sensibilità maggiore nei confronti delle risorse comuni, a incominciare proprio da quella ambientale. Il presupposto della Csr, infatti, è quello che gli esperti chiamano la tripla *bottom line*: il successo di un'azienda non si basa solo sulla capacità di produrre ricchezza ma la performance economica va integrata



## I presupposti della Csr



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013

con quella sociale e ambientale.

Questo approccio nasce dal collegamento tra la strategia di impresa, la qualità della vita e del lavoro: l'impresa genera profitto in modo responsabile nei confronti dei partner economici ma anche della collettività e dell'ambiente circostante. Dagli esempi sopra riportati abbiamo visto che la tragedia delle risorse comuni è spesso legata a risorse scarse di tipo ambientale e, proprio per questo, le aziende che vivono quotidianamente la responsabilità sociale si impegnano, ad esempio, a:

- investire su fonti di energia rinnovabili;
- ridurre i consumi di acqua;
- ridurre le emissioni inquinanti;
- riciclare gli imballi (packaging);
- ridurre e ottimizzare i trasporti (*mobility management*).

Con Csr sistemica intendiamo un impegno aziendale non di facciata o relativo a una sola funzione aziendale, ma che coinvolga davvero tutto il sistema azienda nel percorso di responsabilità sociale, con gli azionisti e il management ben consapevoli dei costi che tale impe-

gno comporta. Tale percorso si attua normalmente nel tempo, seguendo una serie di passaggi:

- **Csr informale:** sono introdotte le prime misure a favore dei dipendenti (ad esempio tempo retribuito per dedicarsi ad attività di volontariato) e iniziative spot a favore della comunità, spesso attraverso delle donazioni;
- **Csr corrente:** l'azienda decide di dotarsi di un codice etico e di un bilancio di sostenibilità e spesso consegue la certificazione ambientale (Iso 14001);
- **Csr innovativa:** aumenta il coinvolgimento degli stakeholder nella governance aziendale e l'azienda si spinge oltre i limiti stabiliti dalla legge;
- **Csr sistemica:** la Csr viene estesa a tutto il sistema azienda e diventa un tratto dominante della cultura dell'organizzazione: la leadership è basata su una profonda sensibilità socio-ambientale.

Il primo ostacolo a intraprendere questo profondo cambiamento di cultura aziendale è di tipo mentale e lo scoglio più arduo da superare è proprio quello della consapevolezza del fatto che l'azienda può portare un valore aggiunto agli azionisti proprio grazie al suo impegno nell'ambito sociale e ambientale. Troppo spesso in passato questi ambiti sono stati separati o erano addirittura in competizione: l'approccio sistemico aiuta invece a vederli integrati e rafforzati a vicenda. Gli altri costi della Csr sono, ad esempio, maggiori investimenti per soddisfare le istanze dei diversi *stakeholder* (innovazione di impianti, creazione di servizi aggiuntivi e maggiori costi delle materie prime), limitazione di alternative strategiche (preclusione a certe aree di business o a collaborazioni

con partner non allineati ai dettami della responsabilità sociale di impresa). Infine, un ostacolo di non poco conto è la mancanza di ritorni certi nel breve periodo: solo le aziende che hanno davvero un approccio sistemico sanno che i veri risultati sono frutto di un lavoro costante nel lungo periodo. La buona notizia è che un impegno serio alla Csr sistemica porta con sé importanti benefici che possiamo sintetizzare in tre macro categorie:

- benefici motivazionali;
- benefici reputazionali;
- benefici economici.

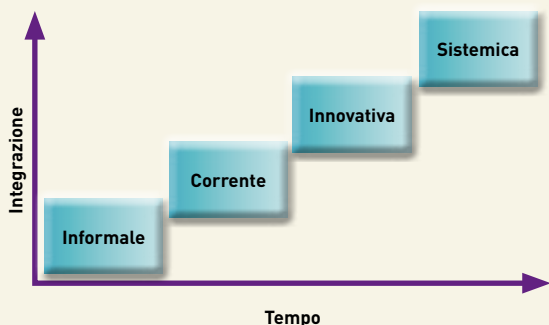
Alla prima categoria appartengono vantaggi legati alla motivazione dei dipendenti, all'aumento del loro senso di orgoglio e di appartenenza, che spesso si traduce in un'importante riduzione di turnover e di assenteismo. Tra i benefici reputazionali includiamo una migliore brand awareness, la maggiore fidelizzazione dei clienti e l'attrazione di talenti che si riconoscono nei valori espressi dall'azienda. Infine, i benefici economici si manifestano nello sviluppo delle vendite e di nuovi business ecologici e sociali, nella fiducia dei finanziatori, nella riduzione delle controversie legali con clienti e fornitori e dei contenziosi con i dipendenti.

Anche se oggi i mercati sono caratterizzati da una forte dinamicità, esiste un minimo comun denominatore rappresentato dal fatto che i clienti sono sempre più attenti ed esigenti: questa consapevolezza ci porta a pensare che le aziende che riusciranno a comunicare al mercato il loro impegno reale alla Csr sistemica ne saranno, in futuro, anche le protagoniste. ■

### Fine ottava puntata

*Sul prossimo numero, proseguiremo il percorso con l'approfondimento degli archetipi sistemici, ovvero tipologie ricorrenti di situazioni aziendali problematiche e il relativo effetto-leva che risolve la situazione, generando un cambiamento sostenibile e duraturo nel tempo.*

## L'integrazione della Csr nelle strategie aziendali



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013