



GREEN INSPIRATION

DALLA NATURA UNA LEZIONE DI MANAGEMENT

Osservare l'ambiente serve a coglierne i modelli organizzativi per rendere più efficace l'azienda. Massimo Mercati, amministratore delegato di **Aboca**, lo spiega nel saggio "L'impresa come sistema vivente"

di Marina Marinetti

Se avete un'impresa, provate a chiedere ai vostri dirigenti perché sono loro a comandare e ai vostri impiegati e operai perché loro devono invece obbedire. Sarà un esercizio interessante, vi aiuterà a conoscere chi avete di fronte e come effettivamente manchi la profonda comprensione di questa dimensione fondamentale dell'organizzazione». Quella di Massimo Mercati, amministratore delegato di **Aboca**, la BCorp italiana fondata dal padre Valentino nel 1978, non è solo una provocazione, ma un metodo. Perché le aziende sono soggetti fortemente interconnessi con il contesto sociale e l'ambiente in cui viviamo. E prenderne consapevolezza cambia il modo di fare impresa. Così nel suo saggio «L'impresa come sistema vivente» (**Aboca** Edizioni, pp160, €14.00) ricontestualizza i principi del "pensiero sistemico" per proporre un nuovo modello aziendale, una "comunità tra le comunità", dove la complessità e l'intelligenza naturale indicano le linee guida per gestire le imprese ed il ruolo di ognuno all'interno di esse.

«**Aboca**, l'azienda che mio padre, Valentino Mercati, ha fondato nel 1978 e della quale sono oggi amministratore delegato, è un'impresa costruita su una profonda attenzione al rapporto tra uomo e natura e alle conseguenze che questo determina», spiega l'a.d. di **Aboca**. «Quando parliamo di reti sociali, parliamo di persone e in questo contesto l'allineamento non deriva da regole biologiche predefinite, ma deve passare attraverso modelli organizzativi artificiali. Modelli, cioè, creati e gestiti da persone a cui viene delegato il compito di guidare e indirizzare altre persone. Qui entrano in gioco i temi fondamentali della leadership e della responsabilità, e di nuovo, in modo se vogliamo ancor più sorprendente, le regole



BISOGNA USCIRE DAL PARADIGMA DELL'IMPRESA ETICA PER ENTRARE IN QUELLO DELL'IMPRESA RIGENERATRICE COME MOTORE DEL CAMBIAMENTO

della natura possono aiutarci a capire come muoverci in pratica all'interno di un'organizzazione». "L'impresa come sistema vivente" si apre presentando i concetti alla base della visione sistemica, un nuovo approccio scientifico capace di superare il riduzionismo e di spostare l'attenzione dalle parti al tutto, approfondendo le relazioni tra gli elementi che compongono un sistema. Le proprietà essenziali dei sistemi viventi sono infatti caratteristiche complessive che nessuna parte possiede. Si tratta delle cosiddette "proprietà emergenti", risultato delle interazioni tra le parti secondo dei "pattern", gli schemi di organizzazione tipici delle reti complesse.

Secondo Massimo Mercati l'impresa, per affer-

marsi nella competizione globale, non potrà più essere concepita solo come una macchina da profitto, ma dovrà rivedere i propri obiettivi, passando da una crescita quantitativa ad una qualitativa. Un'inversione di prospettiva che presuppone di rinunciare ai vecchi archetipi e adottare un nuovo approccio, in cui il profitto del singolo non possa prescindere da un benessere condiviso da comunità e ambiente. Quella di Massimo Mercati è una visione imprenditoriale che trova forte sintonia nei sempre più diffusi valori dell'Economia Civile, necessari per rifondare le basi del sistema sociale: una scuola che trae linfa dal pensiero del filosofo ed economista Antonio Genovesi e del suo discepolo Giacinto Dragonetti, e che si pone oggi in continuità con il radicale messaggio espresso da Papa Francesco nell'enciclica Laudato si' e con i fondamentali lavori di Stefano Zamagni e Luigino Bruni. Mercati parla di proprietà come custodia, invita al superamento del neoliberalismo e dell'approccio predatorio di matrice capitalista, offrendo possibili modelli di sviluppo futuro. Dalle speranze riposte nel Green Deal europeo al cambio di paradigma delle "Benefit Corporation". Modelli non solo giusti e sostenibili, ma anche vincenti. Si tratta di uscire dal paradigma della cosiddetta impresa etica, che profuma sempre più di green washing, ma di far diventare le imprese realmente "rigenerative", un vero motore del cambiamento, in quanto capaci di apportare un effettivo vantaggio alla comunità e all'ambiente. E l'impresa, per Mercati, diventa così creatrice di valore economico solo quando svolge appieno la sua funzione economico-sociale: «Non è il profitto che crea valore, ma è la creazione di valore che genera il profitto. Non si tratterà di vendere per creare valore, ma di creare valore per vendere».