

Intervento al Convegno di sociologia del diritto in onore di Silvana Castignone su "Diritto/Diritti, Morale/Morali, Religione/Religioni" organizzato dal Dipartimento di diritto pubblico e studi sociali dell'Università degli Studi di Cagliari e dalla Associazione di Studi su Diritto e Società (Cagliari, 19-20 settembre 2003).

Religioni aziendali

Ubi societas, ibi religio

Indice.

1. "Religioni aziendali"?
2. Un testo esemplare: il *Credo* di Johnson & Johnson.
3. L'evoluzione del *Credo*.
4. Culture "cult-like", "cultism" e imprese visionarie.
5. La forza normativa del *Credo*.
6. Documenti: i testi delle quattro edizioni del *Credo*.

Riferimenti bibliografici delle opera citate

1. "Religioni aziendali"?

1.1. Il titolo del presente intervento, *Religioni aziendali*, può apparire problematico ed impertinente. *Problematico* perché è problematico che cosa sia una religione. *Impertinente* perché qualsiasi cosa sia una religione sembra impertinente connetterla ad una dimensione tipicamente immanente e strumentale qual è quella di un'azienda.

Ritengo invece che il titolo si possa giustificare almeno su un piano epistemologico. Mi riferisco al fatto che la descrizione perspicua (e la spiegazione relativa) di taluni fenomeni rilevanti per le aziende contemporanee (soprattutto quelle di grandi dimensioni) richieda il ricorso a categorie che vengono solitamente utilizzate per la specifica comprensione dei fenomeni religiosi.

1.2. Le religioni aziendali potrebbero, dunque, essere ricondotte entro i diversi schemi proposti dalla letteratura sociologica per rendere conto dell'indebolimento, ma, al contempo, della persistenza del religioso nelle società post-tradizionali: religione invisibile, religione diffusa, religione comune, religione civile,...; oppure potrebbero essere considerate manifestazioni del c.d. "religioso implicito" che sarebbe all'opera anche in pratiche e credenze apparentemente distanti dal fatto religioso.¹

¹ Il riferimento è all'opera di Arnaldo Nesti, *Il religioso implicito*, 1985.

La mia ipotesi è che le religioni aziendali rappresentino una prova della celebre (e discussa) tesi risalente ad Émile Durkheim secondo la quale il modo religioso si trasforma, ma accompagna necessariamente l'organizzazione sociale:

“Il y a [...] dans la religion quelque chose d'éternel qui est destiné à survivre à tous les symboles particuliers dans lesquels la pensée religieuse s'est successivement enveloppée.”²

“Quelle différence essentielle y a-t-il entre une assemblée de chrétiens célébrant les principales dates de la vie du Christ, ou de juifs fêtant soit la sortie d'Égypte soit la promulgation du décalogue, et une réunion de citoyens commémorant l'institution d'une nouvelle charte morale ou quelque grand événement de la vie nationale?”³

Parlando di religioni aziendali, mi discosto però da Durkheim su un punto importante: Durkheim si riferiva alla società in quanto collettività generale, io invece mi riferisco alle aziende, alle società commerciali. Credo che tale slittamento non sia però ingiustificato e sia coerente con l'attuale configurazione della società in generale e con il ruolo che in essa hanno assunto le grandi organizzazioni economiche. Come da più parti si sostiene, le grandi aziende svolgono ormai, all'esterno, funzioni di natura pubblica⁴ e, all'interno, funzioni tipiche delle tradizionali agenzie di socializzazione:

“Organizations are not just places where people have jobs. They are our neighborhoods, our communities. They are where we join with other people to make a difference for ourselves and others.”⁵

Pertanto, la mia ipotesi è che, al di là della contrapposizione tra secolarizzazione e de-secolarizzazione, il religioso non possa non accompagnare l'impresa, almeno nella sua forma di grande impresa, in quanto soggetto di rilevanza sociale generale. Con ciò io propongo di operare una dislocazione post-moderna della tesi durkheimiana: *dalla società (society) alle società (corporations)*.⁶ Attraverso tale dislocazione ritengo che possano essere analizzati comportamenti ampiamente diffusi nelle aziende contemporanee quali quelli che Catherine Casey così richiama:

² Émile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, 1912, pp. 609-610.

³ Émile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, 1912, p. 610.

⁴ Vedi recentemente Dario Velo, *La grande impresa federale europea. Per una teoria cosmopolitica dell'impresa*, 2004.

⁵ Douglas K. Smith, *On Value and Values: Thinking Differently About We ... in an Age of Me*, 2004; è significativo che, secondo Smith, il rischio che corrono oggi le imprese sia quello tipico delle religioni: il fondamentalismo. Cfr. Keith H. Hammonds, *We, Incorporated. More than Neighborhoods and Churches, Corporations Define Our Values. But They're not up to the Task*, 2004, p. 67.

⁶ Durkheim riteneva che l'attività economica fosse la “seule forme de l'activité sociale” che non fosse stata ancora espressamente “rattachée à la religion”, ma riteneva che tale connessione vi fosse e che dovesse essere indagata (cfr. Émile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, 1912, p. 598).

“Corporate organizations are now offering programs of corporate renewal that both echo the rites of traditional religion, and reflect and accommodate contemporary laicized religious, and affective, sentiment.”⁷

1.3. Per la correttezza analitica dell’indagine, occorre distinguere il fenomeno delle religioni aziendali da almeno quattro fenomeni affini.

(i.) Innanzitutto le religioni *aziendali* vanno distinte dal fenomeno delle religioni *in azienda*. Mi riferisco al crescente interesse che a partire dagli anni ‘90 vi è stato verso il tema (prima non molto frequentato) della religione sul luogo di lavoro. Si è trattato prevalentemente dell’impianto di temi e sensibilità del *New Age* sia nelle teorie di management, sia nelle pratiche aziendali. La provenienza dal *New Age* è segnalata anche dalla preferenza che viene accordata al termine ‘spiritualità’ in luogo di quello di ‘religione’.⁸ L’ampiezza di tale fenomeno è mostrata da una vastissima bibliografia dedicata a diffondere la spiritualità sul luogo di lavoro (oltre 300 titoli usciti in Nord America negli anni ‘90⁹), ma anche da articoli sui periodici di business più accreditati¹⁰ e sulle stesse riviste accademiche¹¹.

La differenza essenziale tra religioni *aziendali* e religioni *in azienda* è che nel caso delle religioni *aziendali* non si tratta (come nel caso delle religioni *in azienda*) di una generica spiritualità che *dall’esterno* permea il luogo di lavoro o il modo con cui i singoli vivono il lavoro, ma di precisi valori e correlative pratiche definiti *dalla stessa azienda*.

(ii.) Le *religioni* aziendali vanno poi distinte dalle *sette* aziendali in cui un capo carismatico assume le funzioni non solo di presidente o amministratore delegato, ma anche di guida spirituale le cui decisioni hanno nel capo stesso l’unica fonte di legittimazione.

Le *religioni* aziendali, a differenza delle *sette* aziendali, hanno un elevato grado di istituzionalizzazione e un correlativo basso grado di personalizzazione.

(iii.) Le religioni *aziendali* vanno poi, ovviamente, distinte dalle religioni *come aziende*, il fenomeno, cioè, in cui una religione si organizza con metodo o, addirittura, con finalità tipicamente aziendali.

⁷ Catherine Casey, *Work, Non-Work and Resacralizing Self*, 2000, p. 576.

⁸ Per un’analisi della contrapposizione tra religione e spiritualità nel *New Age*, cfr. Pontificio Consiglio della Cultura / Pontificio Consiglio per il Dialogo Interreligioso, *Gesù Cristo portatore dell’acqua viva. Una riflessione cristiana sul “New Age”*, 2003, § 2.

⁹ La stima è in Jean-Claude Garcia-Zamor, *Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2003, p. 355. Ulteriori dati in: Ian Mitroff / Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, 1999.

¹⁰ Vedi ad esempio la *cover story* di “Business Week” del 1° novembre 1999 (Michelle Conlin, *Religion in the Workplace. The growing presence of spirituality in Corporate America*).

¹¹ Ad esempio, sono dedicati a ricerche sulla spiritualità nelle organizzazioni tre fascicoli del “Journal of Organizational Change Management” il n. 4 del vol. 12 (1999), il n. 4 del vol. 16 (2003) e il n. 1 del vol. 17 (2004); ringrazio Rob Garbutt per la segnalazione.

(iv.) Infine, le religioni aziendali vanno distinte dalle forme di simbolismo che accompagnano strutturalmente ogni forma di socialità umana: le religioni aziendali non si risolvono in simboli identificanti ed integranti (anche se essi, come in ogni religione, ne fanno parte), ma costituiscono anche un insieme di valori e fonti normative che orientano il processo decisionale. Perché, come sempre Durkheim scriveva, la funzione di ogni religione non è tanto quella di rappresentare il mondo, quanto quella di aiutare ad agire nel mondo:

“la vraie fonction de la religion n'est pas de nous faire penser, d'enrichir notre connaissance, d'ajouter aux représentations que nous devons à la science des représentations d'une autre origine et d'un autre caractère, mais de nous faire agir, de nous aider à vivre.”¹²

¹² Émile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, 1912, p. 595.

2. Un testo esemplare: il *Credo* di Johnson & Johnson.

2.1. Per analizzare una religione aziendale in azione, il *Credo* di J&J rappresenta probabilmente il migliore “modello” di studio, anche se non certamente l’unico (ad esempio avrei potuto scegliere i documenti strategici di una qualsiasi di quelle aziende che, come si vedrà nel §4., sono definite “visionary”).

Infatti, la J&J, che non è solo una tra le più grandi aziende farmaceutiche del mondo, ma anche una tra le più antiche (essendo stata fondata nel 1886), è la prima ad avere adottato (ormai da circa 60 anni) come proprio testo fondamentale un documento di una sola pagina i cui contenuti e, soprattutto, i cui usi sono accostabili a quelli di un testo fondativo di una religione. Si tratta del celeberrimo *Credo* scritto da Robert Wood Johnson II (1893-1968) che divenne noto come *General Johnson* dopo avere prestato servizio nella seconda guerra mondiale e che condusse la J&J dal 1932 al 1963 trasformandola in una delle più importanti aziende degli Stati Uniti.

2.2. Frequentemente il *Credo* viene associato alla religione anche nella più autorevole *business community*. Innanzitutto è il nome stesso ‘*Credo*’¹³ ad essere percepito come “quasi-religious”¹⁴, quindi è il modo con cui viene trattato che viene definito in termini di “nearly religious reverence”¹⁵ o “devotion”¹⁶. Adirittura un presidente di J&J ha utilizzato il verbo ‘*credo-ize*’ per significare l’indottrinamento dei dipendenti basato sul *Credo* (anche se per escludere che esso in realtà avvenga).¹⁷ E così assume un forte significato simbolico il fatto che il *Credo* sia stato scolpito su una pietra calcarea di quasi due metri e mezzo nella sede principale della J&J a New Brunswick nel New Jersey¹⁸, oltre ad essere stato tradotto in 36 lingue e diffuso in tutto il mondo.

Ma soprattutto, come vedremo nei paragrafi successivi, è la “storia degli effetti” (*Wirkungsgeschichte*) del testo ad essere tipicamente religiosa, a partire

¹³ Amedeo G. Conte ha dedicato una ricerca ancora inedita al verbo ‘credere’ e all’apparente performatività di questo verbo. Potrebbe, infatti, ritenersi che chi reciti il *Credo apostolico* o il *Credo niceno* non si limiti ad affermare la propria fede, ma piuttosto la costituisca nell’atto di dichiararla (in un modo analogo a quello in cui un giuramento decisorio costituisce la verità processuale del proprio oggetto). Una lettura del *Credo* nella religione cattolica a partire dalla teoria degli atti linguistici è stata effettuata nella monografia (segnalata da Conte) di Mary-John Mananzan, *The “Language Game” of Confessing One’s Belief: A Wittgensteinian-Austinian Approach to the Linguistic Analysis of Creedal Statements*, 1974. Ritengo che le considerazioni sulla apparente performatività di ‘credere’ siano feconde anche per un’interpretazione dello statuto pragmatico del *Credo* di J&J.

¹⁴ Stephen Overell, *Workforce Governance*, 2003, p. 4.

¹⁵ Ronald Alsop, *Johnson & Johnson Turns Up Tops Thanks to Its Credo, and to Babies*, 1999.

¹⁶ Steven Prokesch, *Tylenol: Despite Sharp Disputes, Managers Coped*, 1986, p. 1.

¹⁷ Ralph S. Larsen, *Leadership in a Values-Based Organization*, 2002, p. 17.

¹⁸ “The credo is [...] etched on an eight-foot-tall limestone at corporate headquarter in New Brunswick” (Ronald Alsop, *Johnson & Johnson Turns Up Tops Thanks to Its Credo, and to Babies*, 1999).

dall'attenzione per l'"invenzione di una tradizione" legittimante¹⁹ fino all'enfasi sulla necessità che ogni dipendente condivida i contenuti del *Credo* e fino anche alla giustificazione, in base al *Credo*, di comportamenti super-erogatori estranei ad una stretta razionalità economica.

2.3. Per avere una prima indicazione dell'attuale efficacia del *Credo* in funzione di ripetuta motivazione delle decisioni aziendali è sufficiente sfogliare il *Sustainability Report*, il documento in cui J&J presenta il proprio bilancio *triple-bottom-line* (cioè relativo alla responsabilità economica, ambientale e sociale): nell'edizione del 2003, che consta di 46 pagine, il *Credo* viene citato ben 22 volte (non solo nell'introduzione del presidente, ma anche nei singoli paragrafi sostanziali) e, inoltre, viene ripreso nella prima di copertina e riportato integralmente in quarta.

Oggi, poi, il *Credo* è vissuto anche come il collante che tiene insieme un gruppo fortemente decentrato e articolato; secondo le parole di un presidente di J&J, "[...] it's the glue that holds our decentralized company together".²⁰

Per sgombrare il campo da ogni sospetto che la religione aziendale fondata sul *Credo* si traduca in una gigantesca opera di manipolazione, vorrei ricordare che J&J è considerata in tutto il mondo una delle aziende eticamente più corrette e maggiormente rispettose delle diversità. Ad esempio, nel 2004, per il quinto anno consecutivo, J&J è stata giudicata l'azienda americana con la migliore reputazione.²¹

2.4. Il *Credo* ha avuto una grande fortuna anche all'esterno di J&J e continua a condizionare la struttura ed i contenuti di analoghi documenti aziendali: è il "golden model"²² per la redazione di *missions*, *visions* e carte dei valori. Ad esempio, è significativo che la medesima struttura tetrapartita, a cui corrisponde una simile articolazione dei contenuti, sia presente nel documento strategico-valoriale più importante di un'azienda giovane ed attenta alla comunicazione quale l'inglese Vodafone.²³

¹⁹ Riprendo il concetto di "invenzione di una tradizione" da Eric J. Hobsbawm / Terence Ranger (eds.), *The Invention of Tradition*, 1983.

²⁰ Ralph S. Larsen, *Leadership in a Values-Based Organization*, 2002, p. 11 e p. 14. La metafora del *Credo* quale "glue" è frequente: cfr., ad esempio, un'altra dichiarazione del presidente Ralph S. Larsen in "The Economist" del 29 aprile 1995 (p. 71) o del vice-presidente Michael J. Carey in "The New York Times" del 13 febbraio 2000 (p. 4 della Sezione 4.).

²¹ L'indagine è stata realizzata da Harris Interactive.

²² Jay Mathews, *Mush Ado About Nothing? Mission Statements Strike Many Workers as So Much Fettuccine al Credo*, 1995, p. H1.

²³ Si tratta del documento intitolato *Passions: alla responsabilità verso i clienti in J&J*, corrisponde in Vodafone la "passion for customers"; alla responsabilità verso i dipendenti corrisponde la "passion for people"; alla responsabilità verso le comunità corrisponde la "passion for the world around us"; alla responsabilità verso gli azionisti corrisponde la "passion for results".

3. L'evoluzione del *Credo*.

3.1. Una problematica storia del testo.

3.1.1. Ho scritto sopra che il *Credo* di J&J partecipa di un fenomeno comune ai testi religiosi: ciò che Eric J. Hobsbawm e Terence Ranger hanno felicemente definito l'“invenzione di una tradizione”.

Con ciò non intendo in alcun modo negare la notevole importanza storica del *Credo*: il *Credo* è un testo che non solo inaugura *formalmente* un genere (anticipando di almeno quattro decenni quella che sarebbe stata la grande diffusione successiva), ma che anche *materialmente* presenta, come vedremo nei paragrafi successivi, contenuti molto innovativi.

Si può parlare di “invenzione di una tradizione” in riferimento al *Credo* nel senso che anche per il *Credo* si è avuta (e si continua ad avere) una forte enfasi sulla sua continuità testuale (nonostante le numerose variazioni intervenute) insieme ad una diffusa retrodatazione della sua effettiva stesura e pubblicazione. Come poi accade tipicamente per i testi religiosi, tale rigore tradizionalista è cresciuto con il tempo rispetto alle iniziali intenzioni del fondatore.²⁴

3.1.2. Riguardo all'enfasi sulla continuità testuale, è frequente l'affermazione (da parte sia della J&J²⁵, sia degli studiosi²⁶) che lo “spirito” o la “filosofia” del *Credo* siano rimasti immutati negli anni e che, conseguentemente, le variazioni testuali intervenute siano di scarso rilievo. Come ho detto, il *Credo* venne scolpito su pietra nella sede principale di J&J, ma forse ancora più significativamente i suoi principî sono stati presentati come “timeless”²⁷ e sono stati così collocati in una dimensione di perennità acronica.

3.1.3. Riguardo poi alla diffusa retrodatazione del *Credo*, è sorprendente che in uno dei libri di management più importanti (e più fortunati) degli ultimi anni, sia riportata come prima versione originale del *Credo* quella che ne è invece una versione successiva²⁸, o che nei formali *Principles of Corporate Governance*, editi da J&J nel 2003, sia presentata come originaria una struttura del *Credo* che sarebbe stata introdotta solo in un secondo momento. E così la stessa datazione del primo *Credo* appare dubbia: mentre nel sito Internet e in tutte le pubblicazioni

²⁴ L'autore del *Credo*, R.W. Johnson, dopo il primo cambiamento significativo del testo avvenuto nel 1948, scriveva che il *Credo* non era perfetto e che sarebbe stato cambiato anche successivamente: “This Credo is not perfect. We have changed it and expect to change it again” (cfr. Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 369).

²⁵ Ad esempio, così il sito Internet di J&J presenta il *Credo*: “At Johnson & Johnson [...] for more than 60 years, a simple, one-page document -Our Credo- has guided our actions in fulfilling our responsibilities to our customers, our employees, the community and our stockholders.”

²⁶ Ad esempio, così il biografo di R.W. Johnson scrive: “Over time the Credo was modified slightly to reflect changing trends, but the basic philosophy never changed” (Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 367).

²⁷ Ralph S. Larsen, *Leadership in a Values-Based Organization*, 2002, p. 14.

²⁸ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 59.

di J&J è indicato il 1943²⁹, la biografia ufficiale di R.W. Johnson sostiene, con dovizia di documenti, che il primo *Credo* venne scritto e pubblicato solo l'anno successivo.³⁰

Fa poi parte dell'iconografia dell'"invenzione di una tradizione" il fatto che il *Credo* sia stato stampato su una pergamena con gli stessi caratteri utilizzati per la dichiarazione d'indipendenza degli USA³¹, o che in molte sue riproduzioni il titolo sia scritto in caratteri gotici.

3.2. La prima edizione del *Credo*.

3.2.1. Il nucleo seminale del *Credo* viene identificato in una proposizione del pamphlet, intitolato *Try Reality*, che R.W. Johnson scrisse nel 1935 per suggerire alcune soluzioni in tema di contratto di lavoro e per richiamare i suoi colleghi imprenditori ad un maggior impegno a fronte di una difficile congiuntura economica e sociale:

"It is to the enlightened self interest of modern industry to realize that its service to its customers comes first, its service to its employees and management second, and its service to its stockholders last."³²

In questa proposizione abbiamo già presenti due idee innovative che caratterizzeranno il *Credo* nelle sue varie versioni: la relazionalità degli impegni aziendali verso quelli che solo in anni più recenti sarebbero stati chiamati *stakeholders*³³ e una disposizione gerarchica che vede gli impegni verso gli azionisti all'ultimo posto.

3.2.2. La prima edizione del *Credo* (vedi il testo *sub* § 6.1.) venne pubblicata nel 1944 all'interno di un libro di R.W. Johnson³⁴. Il *Credo* nasce, dunque, non come un documento aziendale, ma come la sintesi delle convinzioni personali di un imprenditore riguardo gli obblighi a cui un'azienda sarebbe tenuta nei confronti della società e, in particolare, nei confronti di quelli che egli riteneva essere i

²⁹ Nel settembre 2003 J&J ha celebrato i 60 anni del *Credo*. Ma vi sono anche retrodatazioni ulteriori: ad esempio, su "The New York Times" del 15 luglio 2001 è riportato che il *Credo* è stato scritto negli anni Trenta o su "Il Sole 24 Ore" del 1° marzo 2003 si legge che il *Credo* è rimasto immutato dagli anni Trenta.

³⁰ Secondo Lawrence G. Foster (*Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 278), nel 1943 R.W. Johnson tenne solo un discorso al *Board dei Directors* in cui sinteticamente espose anche la propria concezione della responsabilità di impresa (che in parte aveva già diffuso nel 1935). Ricordo che Lawrence G. Foster è stato un alto dirigente di J&J e che al suo libro rinvia la stessa J&J. Un ripetuto scambio di e-mail tra me e la sede centrale di J&J, intercorso nell'agosto del 2004, non ha risolto il problema delle due diverse datazioni. Comunque, anche nel 1944 il *Credo* venne scritto non come documento di J&J ma come dichiarazione di valori industriali.

³¹ Cfr. James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 58.

³² Cfr. Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 224.

³³ La diffusione del concetto di *stakeholder* nelle teorie manageriali risale a R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1980.

³⁴ Robert Wood Johnson, "But, General Johnson--": *Episodes in a War Effort*, 1944.

quattro principali destinatari di tali obblighi (i consumatori, i lavoratori, il management e gli azionisti).³⁵ Il *Credo* sviluppa la proposizione del 1935 sopra citata (quasi fosse una kelseniana norma fondamentale di un ordinamento statico) articolando il testo in un modo originale (che sarebbe poi diventato canonico) attorno ai quattro destinatari degli impegni aziendali. Dunque, una responsabilità non solo *per qualcosa*, ma anche *verso qualcuno*.

Il *Credo* introduce poi il celebre *incipit* “We believe” e la chiusa con il riferimento alla Grazia divina (“We are determined, with the help of God’s Grace, to fulfill these obligations to the best of our ability”).

Gli impegni vengono scanditi attraverso l’insistito impiego del verbo modale ‘*must*’ (utilizzato ben 16 volte) e uno stile che ne enfatizza la categoricità intrinseca senza riferimento ad alcuna specie di sanzione (secondo un modo, pertanto, tipicamente religioso).³⁶ Il titolo di questa prima edizione del *Credo* è *An Industrial Credo* (solo con l’edizione successiva, quando sarà presentato come un documento di J&J, diventerà *Our Credo*).³⁷

3.2.3. Dopo la pubblicazione del libro, centinaia di copie del *Credo* furono stampate e distribuite nell’azienda. L’adesione ad esso fu subito presentata come condizione di permanenza nel *Board of Directors* (“Those who did not endorse it could look for employment elsewhere”³⁸) riproducendo pertanto la tipica dinamica religiosa di appartenenza / esclusione in base alla condivisione di una serie di credenze.

3.3. L’edizione del 1948.

L’edizione del 1948 (vedi il testo *sub* § 6.2.) è, in base a quanto ho potuto ricostruire, la prima in cui il *Credo* abbia il titolo (che sarebbe poi rimasto stabile) di *Our Credo* e in cui esso sia presentato come un documento di J&J.³⁹

Nell’edizione del 1948 vi sono le prime variazioni nel testo, alcune di carattere lessicale, altre che incidono significativamente sui contenuti. Tra queste ultime la più importante è sicuramente quella che consiste nell’aver inserito tra i

³⁵ L’impegno politico-sociale di R.W. Johnson che, anche se appartenente alla Chiesa Episcopale, era stato fortemente influenzato dalle encicliche *Rerum Novarum* e *Quadragesimo Anno*, si esprime nella maniera più ampia quando nel 1949 egli sottoscrisse, insieme con altri sei grandi imprenditori americani, il documento *Human Relations in Modern Business*, del quale fece anche una presentazione nel numero del settembre 1949 della “Harvard Business Review”.

³⁶ È significativo che per quanto riguarda gli impegni degli azionisti si abbandoni il verbo ‘*must*’ a favore di ‘*should*’.

³⁷ R.W. Johnson pubblicò nel 1947 una versione lievemente modificata dell’*Industrial Credo* del 1944 all’interno del suo libro maggiore (*People Must Live and Work Together: or Forfeit Freedom*), aggiungendovi una premessa (in cui sosteneva la natura sociale e non meramente privata di ogni attività economica) e una conclusione (dedicata a giustificare i limiti e le modalità di un equo ritorno per gli azionisti); cfr. Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, pp. 336-338.

³⁸ Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 284.

³⁹ Lawrence G. Foster (*Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 326) riporta una fotografia dell’edizione del 1948: il titolo del *Credo* è scritto in caratteri gotici e il testo è interamente in maiuscolo e centrato, quasi volesse ripetere le caratteristiche di una lapide.

destinatari degli impegni dell'azienda anche le comunità locali (che, diversamente da ciò che viene frequentemente affermato, non figuravano nella prima edizione):

“Our fourth responsibility is to the communities in which we live. We must be a good citizen – support good works and charity, and bear our fair share of taxes. We must maintain in good order the property we are privileged to use. We must participate in promotion of civic improvement, health, education and good government, and acquaint the community with our activities”.⁴⁰

Tra le variazioni introdotte nell'edizione del 1948 merita poi di essere ricordato che la responsabilità verso i *consumatori* si è sviluppata in quella verso gli *utilizzatori* dei prodotti (indebolendo ulteriormente la motivazione strettamente economica dell'impegno aziendale).

Gli usi del verbo modale '*must*' crescono da 16 a 19.

Resta identica la chiusa con il richiamo all'aiuto della Grazia divina.

3.4. L'edizione del 1979.

3.4.1. L'edizione del 1979 (vedi il testo *sub* § 6.3.) è successiva ad un intenso programma di discussione interna (il c.d. *The Credo Challenges*). Nell'arco di tre anni, più di 1200 manager parteciparono, a gruppi di 25, a seminari di due giorni nei quali, per verificare l'attualità del *Credo*, furono invitati a sollevare eventuali dubbi e segnalare scostamenti tra il *Credo* ed il comportamento dell'organizzazione: l'amministratore delegato o il presidente parteciparono personalmente a ciascuno degli incontri.⁴¹ Se è lecita un'analogia un po' ardita, *The Credo Challenges* è stato funzionalmente una sorta di Concilio Vaticano II poiché ha aggiornato il *Credo* alle nuove sensibilità e, nel contempo, ha creato un processo di mobilitazione interna.

The Credo Challenges portò a riaffermare l'attualità del *Credo*, ma con numerose revisioni stilistiche e terminologiche, oltre ad alcune variazioni sostanziali. Tra queste ultime, tre meritano di essere segnalate: l'edizione del 1979 è in maggior misura *egualitaria, universalistica e laica*.

(i.) Il maggiore *egualitarismo* si esprime nel fatto che la responsabilità verso il management sia stata incorporata in quella più ampia verso i dipendenti superando la distinzione che vi era, nelle prime edizioni del *Credo*, tra i dirigenti

⁴⁰ Per un'analitica ricostruzione delle ragioni soggiacenti alla scelta di introdurre la responsabilità verso le comunità, cfr. Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, pp. 367-370. In ossequio all'impegno verso le comunità locali, nella prima metà degli anni '70, J&J scelse di mantenere la propria sede centrale a New Brunswick, nonostante che la città fosse in una fase di decadenza e fosse pertanto economicamente preferibile un trasferimento, impegnandosi invece in un progetto di rilancio dell'area (Cfr. Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, pp. 614-615).

⁴¹ Cfr. David Collins, *A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies*, 2003, p. 828; Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, pp. 613-617.

ed il resto della popolazione aziendale (e riducendo così il numero dei destinatari degli impegni aziendali da cinque a quattro).⁴²

(ii.) Il maggiore *universalismo* si esprime in una significativa estensione del concetto di comunità. Nella nuova edizione del *Credo* rilevano non solo le comunità in cui le persone di J&J vivono (come era nell'edizione del 1948), ma anche le comunità in cui le persone di J&J lavorano e, addirittura, l'intero mondo visto quale un'unica comunità:

"We are responsible to the communities in which we live and work and to the world community as well".⁴³

Abbiamo cioè una cosmopolitica assunzione di responsabilità che si accompagna con la rafforzata consapevolezza del carattere universale dei principi contenuti nel *Credo*. Tale consapevolezza così è stata espressa da un presidente di J&J:

"It [the *Credo*] provides a transcending set of principles that appeal to the ethical aspirations of all kinds of people from all kinds of places and all spiritual and religious backgrounds."⁴⁴

(iii.) La maggiore *laicità* si esprime in una maggiore tecnicità dei requisiti richiesti ai managers⁴⁵, ma soprattutto nella soppressione della chiusa con il riferimento alla Grazia divina che era stato presente fino dalla prima versione del 1944 ("We are determined, with the help of God's Grace, to fulfill these obligations to the best of our ability"⁴⁶). Molti dipendenti erano contrari alla

⁴² Tale variazione, oltre a corrispondere ad un più moderno spirito egualitario che considera in maniera paritaria tutti i dipendenti, supera un'incongruità che era presente nelle prime due edizioni del *Credo*: il management, pur figurando nella lista degli *stakeholders*, non poteva essere considerato un destinatario del comportamento responsabile dell'azienda (poiché di quel comportamento è, in realtà, il massimo responsabile) e conseguentemente figurava solo in quanto tenuto al possesso di taluni requisiti.

⁴³ Correlativamente viene diminuita l'onerosità dell'impegno socio-politico verso la comunità locale e viene, invece, aggiunta la responsabilità ambientale nella forma di impegno a proteggere l'ambiente e le risorse naturali. Il "Worldwide Contributions Program 2003" di J&J documenta come la responsabilità verso la comunità-mondo sia stata poi successivamente interpretata (sempre in coerenza dichiarata con il *Credo*).

⁴⁴ Ralph S. Larsen, *Creating Corporate Character*, 1999, p. 4.

⁴⁵ Se nelle edizioni precedenti del *Credo* si richiedevano "persons of talent, education, experience and ability [...] persons of common sense and full understanding", nel 1979 il requisito è diventato solo quello dell'essere "competent" e dell'agire in modo "just and ethical". L'importanza del "common sense" per i manager di J&J è però anche successivamente ribadita da Ralph S. Larsen (*Leadership in a Values-Based Organization*, 2002, pp. 27-28).

⁴⁶ La frase è tipica del linguaggio religioso in senso stretto, ad esempio l'atteggiamento che dovrebbe accompagnare la ricezione del sacramento della Penitenza si esplicita nell'espressione "we are determined, with the help of God's grace, not to sin again". La medesima chiusa della prima versione del *Credo* è ancora contenuta nei documenti di diverse aziende (facilmente rintracciabili attraverso Internet) che hanno adottato con poche variazioni il *Credo* di J&J senza però successivamente aggiornarlo.

soppressione, ma essa fu giustificata dal fatto che J&J fosse ormai presente anche in paesi “where God was not widely recognized”.⁴⁷

3.4.2. Nonostante la riduzione del numero degli interlocutori da cinque a quattro, nel testo dell’edizione del 1979 le ricorrenze del verbo modale ‘*must*’ crescono ulteriormente da 19 a 20.

3.5. L’edizione del 1987.

3.5.1. L’edizione del 1987 (vedi il testo *sub* § 6.4.) è quella attualmente (2004) vigente ed introduce solo due innovazioni rispetto alla versione del 1979, entrambe connesse al mutato ruolo della donna (e correlativamente dell’uomo) in famiglia e sul lavoro.

La *prima* innovazione è relativa alla parte sulla responsabilità verso i consumatori e consiste nell’affiancare i padri alle madri come destinatari dell’impegno dell’azienda.

La *seconda* innovazione riguarda la parte sulla responsabilità verso i dipendenti e contiene un impegno a favorire l’esercizio delle responsabilità familiari:

“We must be mindful of ways to help our employees fulfill their family responsibilities”.

Tale inserto è conseguenza della scelta effettuata da J&J di caratterizzarsi come “family-oriented company”. La variazione del *Credo* rappresenta una solennizzazione di tale scelta.

3.5.2. Nell’edizione del 1987 le ricorrenze del verbo modale ‘*must*’ crescono ulteriormente da 20 (dell’edizione del 1979) a 21 (ricordo che erano 16 nella prima edizione).

⁴⁷ Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 616.

4. Culture “cult-like”, “cultism” e imprese visionarie.

4.1. Le religioni aziendali presentano una forma di praticante almeno in parte tradizionale. Infatti il praticante di una religione aziendale non è riconducibile alle due forme che secondo Danièle Hervieu-Léger sarebbero tipiche della religiosità contemporanea: il pellegrino (nomade *bricoleur* del religioso) e il convertito (colui che liberamente sceglie una determinata religione).⁴⁸ Il praticante di una religione aziendale non si pone individualisticamente di fronte all’offerta religiosa operando scelte personali ma, così come nelle società tradizionali, l’essere praticante di una religione aziendale è un tutt’uno con l’essere parte attiva della propria comunità. In fondo, si potrebbe sostenere che nella post-modernità le religioni aziendali siano modalità residue per una pratica tradizionale in cui *believing* e *belonging* tornino a coincidere.⁴⁹

4.2. Gli elementi tradizionali delle religioni aziendali sono stati però valorizzati da alcuni studiosi di management in relazione proprio al contesto della post-modernità e sulla base delle considerazioni relative al nesso necessario tra religione e società: una società (sia pure una società commerciale) se intende durare nel tempo deve avere una struttura di valori e pratiche analoga a quella di una religione.

La ricerca di riferimento (che ha riguardato ovviamente anche J&J) è quella che è stata condotta e pubblicata con grande risonanza da James C. Collins e Jerry I. Porras nel 1994. Collins / Porras, seguendo un filone di ricerca tradizionale negli studi di management, hanno isolato un insieme di aziende di grande successo e hanno cercato di indurre quali fossero i fattori alla base di quel successo.

4.2.1. Collins / Porras hanno denominato “visionary” le aziende di successo da loro esaminate.⁵⁰ Le aziende visionarie sono “the best of the best”⁵¹: non solo sono leader nel loro settore, ma hanno saputo mantenere tale leadership nel lungo periodo, superando cambiamenti interni ed esterni, riuscendo così a diventare un’istituzione:

⁴⁸ Cfr. Danièle Hervieu-Léger, *Le pèlerin et le converti. La religion en mouvement*, 1999.

⁴⁹ Mi riferisco all’icastica formula utilizzata da Grace Davie per caratterizzare la religiosità nella Gran Bretagna contemporanea: “believing without belonging”.

⁵⁰ Oltre a J&J, le aziende considerate “visionary” da James C. Collins / Jerry I. Porras (in *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994) sono: 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Marriott, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart, Walt Disney. Il comportamento delle aziende “visionary” è analizzato anche nel confronto con altre buone aziende, ma non “visionary”: ad esempio la “visionary” J&J è confrontata con la “unvisionary” Bristol-Myers Squibb (scelta che mi sembra motivata anche dal fatto che Bristol-Myers Squibb viene sempre confrontata con J&J per le diverse decisioni assunte in un caso simile, cfr. § 5.1.).

⁵¹ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 1.

“Indeed, entire markets can become obsolete and disappear. Yet visionary companies prosper over long period of time, through multiple product life cycles and multiple generations of active leaders.”⁵²

“[...] visionary companies display a remarkable resiliency, an ability to bounce back from adversity.”⁵³

“[...] the visionary companies have done more than just generate long-term financial returns; they have woven themselves into very fabric of society”.⁵⁴

“The key-point is that visionary company is an organization - an institution.”⁵⁵

4.2.2. Ciò che è più rilevante per il tema delle religioni aziendali è che, secondo le ricerche di Collins / Porras, le “visionary companies”, come J&J con il suo *Credo*, hanno una peculiare cultura interna: una “cult-like culture”.⁵⁶

Infatti, le “visionary companies” presenterebbero quattro caratteristiche comuni con i culti:

- ideologia sostenuta in modo fervente (“fervently held ideology”);
- indottrinamento (“indoctrination”);
- pressione alla conformità valoriale (“tightness of fit”);
- convinzione di essere speciali e superiori (“elitism”).⁵⁷

Poiché hanno “cult-like culture”, le “visionary companies”, in modo più simile ad una religione che alla media delle altre aziende, tracciano netti confini tra chi è “inside” e chi “outside” considerando l’appartenenza attiva come il meta-valore fondamentale, il cui possesso è più importante delle stesse competenze professionali.⁵⁸

4.2.3. Collins / Porras propongono di chiamare ‘*cultism*’ l’insieme di pratiche con cui le “visionary companies” declinano le quattro caratteristiche che esse hanno in comune con i culti.⁵⁹ Collins / Porras sviluppano poi queste quattro caratteristiche in liste descrittive di specifici comportamenti che, come tali, possono essere empiricamente rilevati e, in qualche modo, misurati.⁶⁰

⁵² James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 2.

⁵³ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 4.

⁵⁴ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 4.

⁵⁵ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 1.

⁵⁶ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, pp. 121-124.

⁵⁷ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, pp. 122-123.

⁵⁸ Si ha una sorta di ritorno del principio *cuius regio et eius religio*. Secondo la sintesi contenuta nella recensione di “The Economist” (16 marzo 1996), le aziende visionarie “transform their recruits into company clones (anybody who fails to conform is ruthlessly expelled)”.

⁵⁹ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 123.

⁶⁰ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, pp. 264-265 e pp. 269-271.

J&J, con il suo *Credo*, risulta avere il massimo punteggio per tre caratteristiche su quattro (“fervently held ideology”; “indoctrination”; “elitism”), mentre per la quarta (“tightness of fit”) ha un valore medio.⁶¹

4.3. Se Collins / Porras si mantengono su un piano descrittivo, sono presenti in letteratura sia forti critiche delle “cult-like culture”, sia entusiastiche adozioni.

4.3.1. Per quanto riguarda le critiche, esse possono essere in misura significativa ricondotte al carattere ritenuto ideologico e quindi strumentale delle religioni aziendali. Le religioni aziendali (e la correlativa enfasi sulla cultura d’impresa) vengono marxianamente ritenute una modalità di dominio funzionale al sistema disciplinare delle organizzazioni post-burocratiche.⁶² Altri, in maniera meno connotata e più impressionistica, ritengono che le organizzazioni “cultish”, con il loro elevato grado di “cultedness”, portino gli individui a sacrificare ingiustamente tempo personale ai “corporate cults”.⁶³

4.3.2. La “corporate religion” viene vista, invece, positivamente da Jesper Kunde, un esperto di marketing secondo il quale, nel mercato globalizzato, saranno vincenti quelle aziende che avranno una propria “religione”:

“a religion that brings together the internal company and the external market in a shared, connected flow of understanding.”⁶⁴

Il punto di arrivo è, nella prospettiva di Kunde, la costituzione di una “brand religion”: clienti trasformati in fedeli, comportamenti di consumo analoghi ad un rito e dipendenti come officianti (caso esemplare di “corporate religion” è, secondo Kunde, quello dell’industria di motociclette Harley-Davidson). Nella prospettiva di Kunde le religioni aziendali ruotano attorno alle c.d. “merci di culto”.⁶⁵

⁶¹ James C. Collins / Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 260 e p. 266.

⁶² Per un contributo recente, cfr. Diane van den Broek, *‘We Have the Values’: Customers, Control and Corporate Ideology in Call Centre Operations*, 2004.

⁶³ Dave Arnott, *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*, 1999.

⁶⁴ Jesper Kunde, *Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul*, 2002 (12000), p. 4.

⁶⁵ Cfr. Fulvio Carmagnola / Mauro Ferraresi, *Merchi di culto. Ipermerce e società mediale*, 1999.

5. La forza normativa del *Credo*.

Vorrei concludere questo mio intervento sulle religioni aziendali affrontando la domanda più rilevante per la sociologia del diritto: qual è la forza normativa delle religioni aziendali? Cioè, qual è la loro forza nell'orientare i comportamenti di un'azienda e di chi vi lavora? E, in particolare, sempre utilizzando il modello del *Credo* di J&J, vorrei indagare se tale forza sia nei fatti maggiore o minore di quella del diritto.

Anticipo la mia conclusione: le religioni aziendali partecipano della forza normativa tipica delle religioni. In taluni casi, le religioni aziendali manifestano una forza normativa superiore a quella stessa del diritto guidando puntualmente la vita quotidiana e vincolando a comportamenti anche molto onerosi non prescritti dal diritto. In altri casi, proprio in quanto religioni, i loro contenuti normativi sono ritenuti gerarchicamente inferiori a quelli propri del diritto. Dunque, le religioni aziendali, come le altre religioni, sono, al contempo, normativamente *più* forti e *meno* forti del diritto.

5.1. Le religioni aziendali in quanto fonti normative *più* forti del diritto.

5.1.1. Come ritengo sia emerso anche dai precedenti paragrafi, il *Credo* orienta ancora oggi l'intero sistema aziendale di J&J.⁶⁶ Ho detto che fino dalla sua iniziale diffusione negli anni '40, l'adesione al *Credo* fu condizione necessaria per fare parte del *Board dei Directors*, successivamente è stato chiesto a tutti i dipendenti, ovunque nel mondo, di conoscerlo e molti manager lo hanno da subito affisso nei loro uffici. Come scrive il biografo di R.W. Johnson:

"In one area of the business [...] he [R.W. Johnson] was adamant, and that was in adhering strictly to the principles laid down in the Johnson & Johnson Credo. The Credo was law, and as long as he was running the company it would be followed to the letter. Anyone who didn't comply could look for another job. He made the point unmistakably clear."⁶⁷

Ma è solo con la seconda metà degli anni '70 (con il programma *The Credo Challenges*) che viene esplicitamente tematizzato l'orientamento strutturato dell'azienda (ormai divenuta internazionale) attorno al *Credo*. Nel 1985 venne lanciato il *Credo Survey Process* per identificare le aree in cui il *Credo* necessitava di un ulteriore livello di attuazione e da allora la *survey* è stata realizzata ogni due anni.⁶⁸ Proprio da una *survey* realizzata nel 1995, il vertice di

⁶⁶ Harvard Business School ha dedicato un fortunato *case study* per mostrare come J&J traduca il suo *Credo* nelle strutture e nei processi interni.

⁶⁷ Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 367.

⁶⁸ Come scrive Ronald Alsop (*Johnson & Johnson Turns Up Tops Thanks to Its Credo, and to Babies*, 1999), "every two years, the company's 95,000 employees complete an extensive survey evaluating how well their division, their supervisors and the entire company are living up the credo". Un manager di J&J ha dichiarato a "Il Sole 24 ore" del 7 maggio 2001, "il "credo" è la nostra guida morale nel business e ogni anno c'è una certificazione di operatività in base al "credo" realizzata con una indagine ad hoc. Ne deriva una mappa di applicazione dei principi del "credo" aziendale che rappresenta un criterio di valutazione delle singole unità di business".

J&J si pose l'obiettivo di creare una *Credo-based Leadership*. Da qui il programma *Standards of Leadership* la cui presentazione era in questi termini (fortemente religiosi):

“[...] within Johnson & Johnson you cannot be a good leader if you don't believe in and try to live up to the credo”.⁶⁹

Il programma *Standards of Leadership* è alla base anche delle carriere interne. È poi tale l'importanza del *Credo* che il grado di sintonia con esso ha condizionato il processo di acquisizioni delle aziende esterne.⁷⁰

5.1.2. È però solo nel 1982 che la forza normativa del *Credo* ha avuto il suo “primo test istituzionale”⁷¹ con ampia risonanza pubblica.

Nel 1982 vennero manomesse con un veleno (da persone che rimasero sconosciute) delle capsule del farmaco più venduto di J&J (il Tylenol⁷²) che erano già sugli scaffali dei negozi. Morirono sette persone nell'area di Chigago. Nonostante che un'indagine avesse subito provato che il sabotaggio non fosse in alcun modo da attribuire al personale di J&J e nonostante che non vi fosse alcun dovere giuridico, il vertice di J&J decise, basandosi esplicitamente sul *Credo*, di ritirare in tutto il mondo tutte le confezioni di prodotto (indipendentemente dal nome commerciale che esso aveva) subendo perdite per oltre 100 milioni di dollari⁷³.

Come ho detto, il vertice di J&J era consapevole che non aveva alcun dovere giuridico di ritirare le confezioni del farmaco, ma era altresì consapevole che il rispetto del *Credo* comportasse andare oltre quanto richiesto dal diritto:

“the Credo's challenge is more than simply compliance with the law. [...] If J&J had decided not to withdraw the product, but to take smaller remedial measures, their actions would have been neither illegal nor wrong.”⁷⁴

Come ricordano coloro che parteciparono alla vicende, il *Credo* era fisicamente presente sui tavoli dove si presero le decisioni:

⁶⁹ Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, p. 644.

⁷⁰ Ralph S. Larsen, *Leadership in a Values-Based Organization*, 2002, p. 23.

⁷¹ Tamar Lewin, *Business Ethics' New Appeal*, 1983, p. 4.

⁷² “The analgesic Tylenol, in all its forms, was the country's leading nonprescription painkiller, holding a market share in excess of thirty percent. The capsules were one of its largest selling dosage forms. Tylenol as a brand was J&J's largest selling product and one of its most profitable” (David Collins, *A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies*, 2003, p. 825).

⁷³ La stima di David Collins (*A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies*, 2003, p. 826) è di 140 milioni di dollari, altri stimano 100 o 125 milioni di dollari.

⁷⁴ David Collins, *A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies*, 2003, p. 829. Anche la *Food and Drug Administration* e lo stesso *Federal Bureau of Investigation* cercarono di dissuadere J&J dall'attuare una decisione così estrema che poteva favorire il ripetersi dei crimini (cfr. Harvey L. Pitt / Karl A. Groskaufmanis, *When Bad Things Happen to Good Companies: A Crisis Management Primer*, 1994, p. 951).

“Copies of the document were kept on the table in the meetingroom and referred to frequently. Often the answers were there [...]”⁷⁵

5.1.3. Dunque il vertice di J&J ha utilizzato il *Credo* come motivazione delle sue decisioni sopportando, almeno nell'immediato, delle ingenti perdite economiche a cui la J&J non sarebbe stata giuridicamente tenuta. Il *Credo* ha agito come ragione ultima non discutibile, come fonte gerarchicamente primaria, rispetto alla quale l'esenzione proveniente dal diritto diveniva irrilevante. Il *Credo* è stato poi ritenuto superiore ad ogni calcolo economico producendo il tipico effetto di *dépense* proprio del sacrificio non utilitaristico (che, però, come ha mostrato Georges Batailles instaura una relazione complessa con l'economico).

Il *Credo* ha consentito una decisione che ha risolto la crisi con costi elevati, ma in tempi brevi e, soprattutto, con la riaffermazione di una forte identità aziendale insieme con la legittimazione pubblica del *Credo*. In altri termini, s'è creata una storia in cui J&J è la protagonista positiva.

5.1.4. Nel 1986 accadde un caso del tutto simile a quello del 1982.⁷⁶ Anche in questo caso vennero avvelenate delle capsule di Tylenol e anche in questo caso J&J decise di ritirare il prodotto in tutto il mondo rifacendosi esplicitamente al *Credo*. Come dichiarò l'amministratore delegato di J&J, durante la crisi “nobody had to ask what the guidelines are”.⁷⁷

5.1.5. È noto che non tutte le aziende in circostanze simili si sono comportate come J&J. Classico è ormai il confronto con quanto fece Bristol-Myers nello stesso anno della prima crisi del Tylenol: ritirò le compresse nella sola zona degli USA in cui si era verificato l'incidente (e non in tutto il mondo, come invece aveva fatto J&J). Come commentò Michael Novak, Bristol-Myers non possedeva un testo quale il *Credo* che potesse fungere da “roccia” in grado di fornire ai dirigenti una “certezza immediata”.⁷⁸

⁷⁵ Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, pp. 630-631.

⁷⁶ Per una ricostruzione analitica di entrambi i casi, cfr. Lawrence G. Foster, *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*, 1999, pp. 617-638 e David Collins, *A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies*, 2003. Una ricostruzione classica del caso del 1982 (entro il contesto culturale di J&J) è quella contenuta nel *case study* dell'Harvard Business School elaborato da Francis J. Aguilar / Arvind Bhambri. Cfr. anche: Laura L. Nash, *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, 1993, pp. 38-41.

⁷⁷ Steven Prokesch, *Tylenol: Despite Sharp Disputes, Managers Coped*, 1986, p. 1. Oltre che nei due casi connessi al Tylenol, J&J si comportò analogamente, sempre sulla base del *Credo*, in altre situazioni quali ad esempio quella in cui sospese autonomamente una campagna pubblicitaria del proprio olio solare per bambini quando venne a sapere che poteva indurre a comportamenti pericolosi per la salute (in un'epoca in cui tali conoscenze erano note solo a pochi specialisti), cfr. Michael Novak, *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, 1996 (tr. it. p. 208).

⁷⁸ Michael Novak, *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, 1996 (tr. it. p. 207). James C. Collins / Jerry I. Porras (in *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, p. 60) hanno confrontato la “visionary” J&J con la “unvisionary” Bristol-Myers Squibb: “we found no evidence whatsoever that Bristol-Myers had anything analogous to the *Credo* until 1987, when it

5.2. Le religioni aziendali in quanto fonti normative *meno forti del diritto*.

Come s'è visto nel § 5.1., le religioni aziendali sono capaci di orientare i comportamenti manageriali in tutto il mondo e di motivare scelte anche molto onerose e non prescritte dal diritto. Ma, al tempo stesso, i loro contenuti normativi sono ritenuti incapaci di incidere sul diritto sia pure quello prodotto dall'autonomia privata. Così l'efficacia del *Credo* (che definisce i valori della cultura manageriale, prevede capillari supporti organizzativi e guida decisioni con significativi impatti economici) si è manifestata, almeno fino ad oggi, in un ambito esterno al diritto in senso stretto.

I tribunali americani non hanno infatti ancora riconosciuto alcuna significatività giuridica al *Credo* escludendo che esso possa costituire un contratto implicito tra l'azienda e i suoi interlocutori. Come ha sintetizzato "Business Week" in un suo articolo, "maybe corporate credos don't mean much after all – legally anyway".⁷⁹

5.2.1. Il caso di riferimento (costantemente ripreso nella giurisprudenza successiva) è quello che, nel 1995, ha opposto Daniel Tripodi a J&J ed ha riguardato la parte del *Credo* relativa alla responsabilità verso i dipendenti.⁸⁰ In particolare, essendo un caso di licenziamento, rilevava l'impegno dell'azienda (assunto fin dalla prima stesura del *Credo* e quindi costantemente mantenuto) di fare sì che i dipendenti avessero "a sense of security in their jobs".

Dopo che una giuria federale aveva dato ragione al dipendente licenziato⁸¹, la Corte che si pronunciò successivamente esclude la natura contrattuale del *Credo* ritenendo che gli impegni enunciati nel *Credo* non avessero rilievo giuridico. La Corte decise sulla base di interessanti considerazioni linguistiche ritenendo che gli "statements" del *Credo* fossero formulati in un linguaggio eccessivamente generico per potere innovare la disciplina giuridica del rapporto di lavoro⁸²:

"These generalized statements stand in stark contrast to the manual provisions which New Jersey courts have found give contractual rights to employees.⁸³ [...] The Credo's statements [...] lack the specificity and detail required to justify employee reliance on an implied agreement that the employer has modified the at-will doctrine. The Credo statements can only be regarded as [...] Johnson & Johnson's general policies or goals."⁸⁴

Secondo la Corte, il *Credo* ha una natura non "contractual", ma "aspirational", e gli impegni in esso contenuti costituiscono non "enforceable obligations", ma giuridicamente inerti "goals and aspirations". Pertanto, nessuno dei destinatari

published the "Bristol-Myers Pledge" (which looks suspiciously like a paraphrased version of the J&J Credo)".

⁷⁹ Joseph Weber, *Corporate Credos: Vows that Aren't*, 1995.

⁸⁰ Tripodi v. Johnson & Johnson; 877 F. Supp., pp. 233-241 (D. N.J. 1995).

⁸¹ Cfr. AP, *Johnson & Johnson Loses Suit Over Dismissal of Executive*, 1994, p. 29.

⁸² In un articolo, anteriore alla sentenza, Joseph Weber aveva scritto su "Business Week" che la "vagueness" sarebbe stato un argomento utile ad escludere il rilievo giuridico del "Credo".

⁸³ Tripodi v. Johnson & Johnson; 877 F. Supp., p. 238 (District of New Jersey, 1995).

⁸⁴ Tripodi v. Johnson & Johnson; 877 F. Supp., p. 239 (District of New Jersey, 1995).

degli impegni dichiarati nel *Credo* può agire davanti ad un tribunale per pretenderne il rispetto anche se il *Credo* è costantemente presentato dall'azienda stessa come il più importante documento interno:

"It is true that the Credo was continually brought to the attention of employees. [...] This serves to emphasize the aspirational rather than the contractual nature of the document. Surely, the Credo was not a contract with doctors, nurses, patients, mothers and all others that Johnson & Johnson's products and services would be of high quality and sold at reasonable prices. Nor, could the Credo be considered a contract with suppliers and distributors that they must have an opportunity to make a profit. Similarly, the Credo could not be construed as a contract with stockholders that the business must make a sound profit.

Any employee reading the Credo could not help but realize that the commitments it makes to these various constituencies were not contracts but, rather, were goals and aspirations. By the same token, employees could not reasonably expect that the generalized statements concerning employee relations were enforceable obligations."⁸⁵

5.2.2. La stessa motivazione della sentenza sopra vista viene ripresa in una diversa sentenza di un anno successivo sempre relativa a licenziamenti ritenuti, da parte dei licenziati, in contrasto con il *Credo*.⁸⁶

Anche in questo caso si riteneva da parte degli attori che il *Credo* costituisse una promessa giuridicamente vincolante:

"because the Credo was posted throughout Johnson and Johnson offices, [...] circulated among incoming employees during orientation, reprinted in the company's annual reports, and used as the basis for employee satisfaction surveys every eighteen months it constitutes a specific promise on which she [una degli attori] and other employees reasonably relied."⁸⁷

Ed anche in questo caso la Corte ritenne che il *Credo* non fosse un contratto e che, in particolare, non contenesse alcuno valido impegno a garantire la sicurezza del posto di lavoro:

"The Credo is not a specific promise of job security or continued employment but rather an articulation of Johnson and Johnson's aspirational goals and ideals. The Credo was circulated among Defendants' employees, suppliers, shareholders, and customers. Clearly, the Credo does not constitute a contract to guarantee a profit to defendants' shareholders, suppliers, or distributors. Nor does the Credo create an employment agreement between defendants and their employees."⁸⁸

⁸⁵ Tripodi v. Johnson & Johnson; 877 F. Supp., pp. 239-240 (District of New Jersey, 1995).

⁸⁶ Benny Allen, Jr. et al. v. Ethicon, Inc.; 919 F. Supp., pp. 1093-1101 (District of Ohio, Western Division, 1996). Anche quando nel 2003 J&J decise la chiusura di uno stabilimento di Ethicon in Scozia, i dipendenti accusarono J&J di avere violato uno degli impegni del *Credo*: "We all believed the Credo and the company has broken it" ("Scotland on Sunday", 1° giugno 2003).

⁸⁷ Benny Allen, Jr. et al. v. Ethicon, Inc.; 919 F. Supp., pp. 1099-1100 (District of Ohio, Western Division, 1996).

⁸⁸ Benny Allen, Jr. et al. v. Ethicon, Inc.; 919 F. Supp., p. 1100 (District of Ohio, Western Division, 1996).

5.2.3. L'analisi sul linguaggio del *Credo* è stata ripresa in una più recente sentenza del 2002.⁸⁹ La Corte ha evidenziato che il *Credo* utilizza verbi deontici che solitamente caratterizzano il linguaggio giuridico, ma che tale utilizzo non è sufficiente a qualificare come giuridici gli impegni contenuti nel *Credo* in quanto non abbastanza precisi:

"It is true that the credo uses mandatory words like "must" rather than purely hortatory or discretionary verbiage. [...] But this is not a magic words test. Here, defendants [Johnson & Johnson] promise only uncertain things like respect for individual dignity, recognition of merit, safety, and just and ethical treatment. The Credo nowhere purports to create specific rights among employees. [...] In some sentences, the employer promises nothing at all, but merely states in general terms that "employees must feel free ..." and that "there must be ...". [...] The language of the Credo contains no promise clear enough to lead an employee to reasonably believe that an offer has been made."⁹⁰

5.3. È da chiedersi se questa giurisprudenza possa cambiare in seguito, da un lato, all'esplicito richiamo al *Credo* da parte dei "Principles of Corporate Governance" editi da J&J nel 2003 e, dall'altro, al maggior rilievo attribuito ai codici etici da parte del *Sarbanes-Oxley Act* del 2002⁹¹. Come è stato scritto in una nota della "Harvard Law Review":

"Now that Sarbanes-Oxley has made corporate codes more visible and codes of ethics for certain officers have become the subject of explicit federal regulation, the legal risks associated with codes have increased dramatically."⁹²

Ma soprattutto è da chiedersi se potranno rimanere ancora separate le due sfere normative del diritto e delle religioni aziendali in un sistema delle fonti che, soprattutto nell'ambito delle relazioni economiche, sembra privilegiare l'efficacia e la tempestività delle soluzioni rispetto alle forme della produzione normativa.

⁸⁹ Ashley Arnold v. Janssen Pharmaceutica, Inc.; 215 F. Supp 2d., pp. 951-964 (District of Illinois, Eastern Division, 2002).

⁹⁰ Ashley Arnold v. Janssen Pharmaceutica, Inc.; 215 F. Supp 2d., p. 963 (District of Illinois, Eastern Division, 2002).

⁹¹ Il *Credo* non è un codice etico, ma dei codici etici è spesso considerato una prefigurazione. La sezione 406 del *Sarbanes-Oxley Act* così definisce i "codes of ethics": "code of ethics" means such standards as are reasonably necessary to promote: (1) honest and ethical conduct, including the ethical handling of actual or apparent conflicts of interest between personal and professional relationships; (2) full, fair, accurate, timely, and understandable disclosure in the periodic reports required to be filed by the issuer; and (3) compliance with applicable governmental rules and regulations". Ricordo che anche in Italia il D. Lgs. n. 231/2001 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica") conferisce rilievo ai "codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti".

⁹² *The Good, the Bad, and Their Corporate Codes of Ethics: Enron, Sarbanes-Oxley, and the Problems with Legislating Good Behavior*, 2003, p. 2139.

6. Documenti: i testi delle quattro edizioni del *Credo*.

Riporto nel seguito i testi delle quattro edizioni del *Credo* analizzate nel § 3. Ricordo che i testi andrebbero integrati dalle modalità visive della loro riproduzione. Ad esempio, oltre a quanto sopra s'è detto sui caratteri tipografici utilizzati, è importante ribadire che il *Credo* è stato sempre volutamente rappresentato su una sola pagina ("simple one-page document") per acquisire così la brevità e la *Übersichtlichkeit*⁹³ tipiche delle grandi dichiarazioni valoriali.

⁹³ Ricordo che la *Übersichtlichkeit*, è nell'ideografia di Gottlob Frege, la proprietà che deve essere posseduta dalle dimostrazioni matematiche per poter essere colte con un colpo d'occhio.

6.1. L'edizione del 1944.

AN INDUSTRIAL CREDO

We believe that our *first* responsibility is to our Customers –

- Our products must always be good, and
- We must strive to make them better at lower costs.
- Our orders must be promptly and accurately filled.
- Our dealers must make a fair profit.

Our *second* responsibility is to those who work with us – the Men and Women in our Factories and Offices –

- They must have a sense of security in their jobs.
- Wages must be fair and adequate,
- Management just,
- Hours short, and
- Working conditions clean and orderly.
- Workers should have an organized system for suggestions and complaints.
- Foremen and department heads must be qualified and fair-minded.
- There must be opportunity for advancement – for those qualified – and
- Each person must be considered an individual standing on his own dignity and merit.

Our *third* responsibility is to our Management –

- Our executives must be persons of talent, education, experience and ability.
- They must be persons of common sense and full understanding.

Our *fourth* and last responsibility is to our Stockholders –

- Business must make a sound profit.
- Reserve must be created,
- Research must be carried on.
- Adventurous programs developed, and
- Mistakes made and paid for.
- Bad times must be provide for,
- High taxes paid,
- New machines purchased,
- New factories built,
- New products launched, and
- New sales plan developed.
- We must experiment with new ideas.
- When these things have been done, the stockholder should receive a fair return.

We are determined, with the help of God's Grace, to fulfill these obligations to the best of our ability.

6.2. L'edizione del 1948.

OUR CREDO

We believe that our first responsibility is to the doctors, nurses, hospitals,
mothers, and all others who use our products.

Our products must always be of the highest quality.

We must constantly strive to reduce the cost of these products.

Our orders must be promptly and accurately filled.

Our dealers must make a fair profit.

Our second responsibility is to those who work with us –
the men and women in our plants and offices.

They must have a sense of security in their jobs.

Wages must be fair and adequate,

Management just, hours reasonable, and working conditions clean and orderly.

Employees should have an organized system for suggestions and complaints.

Supervisors and department heads must be qualified and fair minded.

There must be opportunity for advancement – for those qualified

and each person must be considered an individual

standing on his own dignity and merit.

Our third responsibility is to our management.

Our executives must be persons of talent, education, experience and ability.

They must be persons of common sense and full understanding.

Our fourth responsibility is to the communities in which we live.

We must be a good citizen – support good works and charity,
and bear our fair share of taxes.

We must maintain in good order the property we are privileged to use.

We must participate in promotion of civic improvement,

health, education and good government,

and acquaint the community with our activities.

Our fifth and last responsibility is to our stockholders.

Business must make a sound profit.

Reserve must be created, research must be carried on.

Adventurous programs developed, and mistakes made and paid for.

Adverse times must be provide for, adequate taxes paid, new machines purchased,

new plants built, new products launched, and new sales plan developed.

We must experiment with new ideas.

When these things have been done, the stockholder should receive a fair return.

We are determined, with the help of God's Grace,

to fulfill these obligations to the best of our ability.

6.3. L'edizione del 1979.

OUR CREDO

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients,
to mothers, and all others who use our products and services.
In meeting their needs everything we do must be of high quality.
We must constantly strive to reduce our costs
in order to maintain reasonable prices.
Customers' orders must be serviced promptly and accurately.
Our suppliers and distributors must have an opportunity to make a fair profit.

We are responsible to our employees,
the men and women who work with us throughout the world.
Everyone must be considered as an individual.
We must respect their dignity and recognize their merit.
They must have a sense of security in their jobs.
Compensation must be fair and adequate,
and working conditions clean, orderly and safe.
Employees must feel free to make suggestions and complaints.
There must be equal opportunity for employment, development
and advancement for those qualified.
We must provide competent management,
and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work
and to the world community as well.
We must be good citizens – support good works and charities
and bear our fair share of taxes.
We must encourage civic improvements and better health and education.
We must maintain in good order
the property we are privileged to use,
protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.
Business must make a sound profit.
We must experiment with new ideas.
Research must be carried on, innovative programs developed
and mistakes paid for.
New equipment must be purchased, new facilities provided
and new products launched.
Reserves must be created to provide for adverse times.
When we operate according to these principles,
the stockholders should realize a fair return.

6.4. L'edizione del 1987.

OUR CREDO

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients,
to mothers and fathers and all others who use our products and services.

In meeting their needs everything we do must be of high quality.

We must constantly strive to reduce our costs
in order to maintain reasonable prices.

Customers' orders must be serviced promptly and accurately.

Our suppliers and distributors must have an opportunity
to make a fair profit.

We are responsible to our employees,
the men and women who work with us throughout the world.

Everyone must be considered as an individual.

We must respect their dignity and recognize their merit.

They must have a sense of security in their jobs.

Compensation must be fair and adequate,
and working conditions clean, orderly and safe.

We must be mindful of ways to help our employees fulfill
their family responsibilities.

Employees must feel free to make suggestions and complaints.

There must be equal opportunity for employment, development
and advancement for those qualified.

We must provide competent management,
and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work
and to the world community as well.

We must be good citizens – support good works and charities
and bear our fair share of taxes.

We must encourage civic improvements and better health and education.

We must maintain in good order
the property we are privileged to use,
protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.

Business must make a sound profit.

We must experiment with new ideas.

Research must be carried on, innovative programs developed
and mistakes paid for.

New equipment must be purchased, new facilities provided
and new products launched.

Reserves must be created to provide for adverse times.

When we operate according to these principles,
the stockholders should realize a fair return.

Riferimenti bibliografici delle opera citate.

Aguilar, Francis J. / Bhambri, Arvind, *Johnson & Johnson (A)*. Harvard Business Case No. 9-384-053. Boston, Harvard Business School, 1983; 1986.

Alsop, Ronald, *Johnson & Johnson Turns Up Tops Thanks to Its Credo, and to Babies*. In "The Wall Street Journal", 23 settembre 1999.

AP, *Johnson & Johnson Loses Suit Over Dismissal of Executive*. In: "The New York Times", 3 dicembre 1994, Sezione 1., p. 29.

Arnott, Dave, *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*. New York, Amacom, 1999.

Carmagnola, Fulvio / Ferraresi, Mauro, *Merci di culto. Ipermerce e società mediale*. Roma, Castelvechi, 1999.

Casey, Catherine, *Work, Non-Work and Resacralizing Self*. In: "Social Compass", 47 (2000), pp. 571-587.

Conlin, Michelle, *Religion in the Workplace. The growing presence of spirituality in Corporate America*. In "Business Week", 1° novembre 1999.

Collins, David, *A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies*. In: "Vermont Law Review", 27 (2003), pp. 825-831.

Collins, James C. / Porras, Jerry I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, Harper-Collins, 1994.

Durkheim, Émile, *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*. Paris, Félix Alcan, 1912.

Foster, Lawrence G., *Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel*. State College (PA), Lillian Press, 1999

Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman, 1984.

Garcia-Zamor, Jean-Claude, *Workplace Spirituality and Organizational Performance*. In: "Public Administration Review", 63 (2003), pp. 355-363.

Hammonds, Keith H., *We, Incorporated. More than Neighborhoods and Churches, Corporations Define Our Values. But They're not up to the Task*. In: "Fast Company", luglio 2004, pp. 67-69.

[Harvard Law Review, Note] *The Good, the Bad, and Their Corporate Codes of Ethics: Enron, Sarbanes-Oxley, and the Problems with Legislating Good Behavior*. In: "Harvard Law Review", (116) 2003, pp. 2123-2141.

Hervieu-Léger, Danièle, *Le pèlerin et le converti. La religion en mouvement*. Paris, Flammarion, 1999.

Hobsbawm, Eric J. / Ranger, Terence (eds.), *The Invention of Tradition*. Cambridge, Cambridge University Press, 1983.

Johnson, Robert Wood, "*But, General Johnson--*": *Episodes in a War Effort*. Princeton (N.J.), Princeton University Press, 1944.

Johnson, Robert Wood, *People Must Live and Work Together: or Forfeit Freedom*. Garden City (N.Y.), Doubleday & Company, 1947.

Johnson, Robert Wood [et alii], *Human Relations in Modern Business: a Guide for Action Sponsored by American Business Leaders*. New York, Prentice-Hall, 1949.

Johnson, Robert Wood, *Human Relations and Modern Business*. In: "Harvard Business Review", 27, settembre 1949.

Kunde, Jesper, *Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul*. Upper Saddle River (N.J.), Pearson, 2002 (12000).

Larsen, Ralph S., *Creating Corporate Character*. In: "America at Work: The John J. Heldrich Distinguished Lecture Series", 11 maggio 1999 (<http://www.heldrich.rutgers.edu/Resources/Publication/75/RalphLarsenLecture1999.doc>; ultima visita: 4 settembre 2004).

Larsen, Ralph S., *Leadership in a Values-Based Organization*. In: "The Sears Lectureship in Business Ethics", 7 febbraio 2002 (http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/events/pdfs/lectures/Larsen_Monograph.pdf; ultima visita: 4 settembre 2004).

Lewin, Tamar, *Business Ethics' New Appeal*. In: "The New York Times", 11 dicembre 1983, Sezione 2., p. 4.

Mananzan, Mary-John, *The "Language Game" of Confessing One's Belief: A Wittgensteinian-Austinian Approach to the Linguistic Analysis of Creedal Statements*. Tübingen, Max Niemeyer, 1974.

Mathews, Jay, *Mush Ado About Nothing? Mission Statements Strike Many Workers as So Much Fettuccine al Credo*. In: "The Washington Post", 8 gennaio 1995, p. H1.

Mitroff, Ian / Denton, Elizabeth A., *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco, Jossey-Bass, 1999.

Nash, Laura L., *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 1993.

Novak, Michael, *Business as a Calling: Work and the Examined Life*. New York, The Free Press, 1996. Traduzione italiana di Francesco Sircana: *L'impresa come vocazione*. Soveria Mannelli, Rubbettino, 2000.

Nesti, Arnaldo, *Il religioso implicito*. Roma, IANUA, 1985.

Overell, Stephen, *Workforce Governance*. In: "Financial Times", 14 novembre 2003, p. 4.

Pitt, Harvey L. / Groskaufmanis, Karl A., *When Bad Things Happen to Good Companies: A Crisis Management Primer*. In: "Cardozo Law Review", 15 (1994), pp. 951-969.

Pontificio Consiglio della Cultura / Pontificio Consiglio per il Dialogo Interreligioso, *Gesù Cristo portatore dell'acqua viva. Una riflessione cristiana sul "New Age"*. Milano, Paoline, 2003.

Prokesch, Steven, *Tylenol: Despite Sharp Disputes, Managers Coped*. In: "The New York Times", 23 febbraio 1986, Sezione 1., p. 1.

Smith, Douglas K., *On Value and Values: Thinking Differently About We ... in an Age of Me*. Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall PTR, 2004.

van den Broek, Diane, *'We Have the Values': Customers, Control and Corporate Ideology in Call Centre Operations*. In: "New Technology, Work and Employment", 19 (2004), pp. 2-13.

Velo, Dario, *La grande impresa federale europea. Per una teoria cosmopolitica dell'impresa*. Milano, Giuffrè, 2004.

Weber, Joseph, *J&J: Tripped by Its Own Credo?*. In: "Business Week", 21 novembre 1994.

Weber, Joseph, *Corporate Credo: Vows that Aren't*. In: "Business Week", 20 febbraio 1995.