

HUMANS, RESOURCES, OR WHAT ELSE?

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY MASSIMO NERI
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA**

Abstract

The literature on human resource management shows growing attention to the "personal" dimension of the subject-organization relationship, while the subjectivist contributions do not disregard the discussion on managerial implications. This ebook proposes a reflection on this apparent convergence. It discusses the internal criticism arising from the mainstream literature and the criticism originating from different disciplinary perspectives (organization, sociology of science, psychology of work, and labor law). Alternatives to the idea of human resources are proposed through the reflection on the goals of the processes of actions and decisions, the ontological reflection on the idea of man, and the epistemological reflection on the choices that allow overcoming the objectivism/subjectivism antinomy.

Keywords

Human resource management, Human relations, Subject-organization relationship, Objectivism/subjectivism antinomy, Organizational action.

Humans, resources, or what else?, Neri Massimo (a cura di). Bologna: TAO Digital Library, 2021.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2021 degli autori

ISBN: 978-88-98626-26-7
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6754>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznelwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di settembre 2021
da TAO Digital Library – Bologna

HUMANS, RESOURCES, OR WHAT ELSE?

EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"

EDITED BY MASSIMO NERI

Table of contents

<i>Presentazione</i>	1
MASSIMO NERI, <i>Risorse, persone, ... what else?</i>	5
MARTINA GIANECCHINI, ANNA CHIARA SCAPOLAN, <i>La gestione strategica delle risorse umane</i>	21
FRANCESCO M. BARBINI, <i>La persona al centro dell'organizzazione</i>	37
MARCO ZAMARIAN, <i>Strategic human resource management: criticità di metodo</i>	54
LEONARDO POMPA, MATTEO RINALDINI, <i>Humans: risorse e persone</i>	66
LUCA VECCHIO, <i>Risorse, persone e psicologia</i>	83
RICCARDO DEL PUNTA, <i>Alla ricerca del soggetto: una sfida per il diritto del lavoro</i>	96
GIOVANNI MASINO, <i>Risorse o persone? Una dicotomia fuorviante</i>	104
MASSIMO NERI, ANGELA PERULLI, <i>La concezione di uomo</i>	119
BRUNO MAGGI, <i>Quale alternativa all'idea di risorse umane?</i>	132

Risorse o persone? Una dicotomia fuorviante

Giovanni Masino, Università di Ferrara

Introduzione

La questione della cosiddetta “gestione delle risorse umane” e, più in generale, dello studio del rapporto tra uomo e organizzazione, trova la sua declinazione in letteratura nell’utilizzo – non casuale – dei termini alternativi “risorse” e “persone”: questi termini riflettono diverse premesse concettuali e, in modo indiretto, suggeriscono non solo diversi modi di studiare e interpretare i fenomeni organizzativi, ma anche di progettarli, trasformarli, gestirli.

La distinzione tra chi pensa agli esseri umani nei contesti organizzativi come “risorse” o come “persone” non potrebbe essere più netta. In sintesi: nel primo caso, quando si parla di “risorse” (umane), l’enfasi è sui soggetti in quanto portatori di contributi utili al fine di conseguire risultati collettivi; prevale dunque l’interesse del sistema organizzato (l’impresa, per esempio) sull’interesse dei singoli soggetti. Nel secondo caso, l’enfasi è sui soggetti in quanto portatori di qualità e interessi unici, individuali, e in ogni caso meritevoli di essere considerati prevalenti rispetto a qualsivoglia logica di sistema; il *focus* è sulla valorizzazione delle esperienze soggettive. E’ una semplificazione, naturalmente, ma non è difficile osservare, negli anni, il percorso parallelo di questi due modi diversi e opposti di concepire la questione, nella letteratura organizzativa. In entrambi i casi, le conseguenze sul piano teorico e sul piano applicativo sono interessanti e, per certi aspetti, possono persino apparire controintuitive.

Nelle visioni tayloriste e funzionaliste, l’uomo (la “risorsa umana”) non è altro che un ingranaggio, uno strumento al servizio del risultato collettivo (a cui si concede, al più, mera discrezionalità), e l’interesse individuale è omologato (de-individualizzato) e asservito a logiche di efficienza, efficacia e “prestazione organizzativa”. La conseguenza, paradossale solo in apparenza, è che il

risultato collettivo (la prestazione) è spesso penalizzato (particolarmente in contesti lavorativi caratterizzati da un minimo di complessità e incertezza) proprio da questa visione omologante e di second'ordine dell'uomo in rapporto al sistema, perché in realtà i dati e le ricerche mostrano in modo sempre più chiaro che il risultato collettivo si giova, contrariamente a quanto sostiene la tesi funzionalista, di soggetti capaci di esercitare autonomia e mobilitare le proprie abilità.

Nelle visioni soggettiviste e post-moderniste, il dogma del relativismo e della valorizzazione delle individualità porta a una conseguenza logica altrettanto estrema e, anche qui in modo apparentemente paradossale, simile alla conseguenza tipica della visione funzionalista, ossia l'annullamento di ogni differenza. Se ogni narrazione, ogni punto di vista, ogni esperienza soggettiva, ogni interesse individuale è ugualmente meritevole di difesa in quanto unico, irripetibile, non confrontabile e dunque non suscettibile di valutazione, se il valore di ogni istanza è ugualmente prioritario rispetto a tutte le altre, se solo il soggetto è il fenomeno degno di essere osservato e valorizzato, allora l'inevitabile esplosione delle differenze che questa visione propone di illuminare con uguale intensità le rende, di fatto, indistinguibili e dunque irrilevanti, quanto meno in riferimento a un ragionamento puramente *organizzativo*. L'analisi si riduce a mera descrizione, l'azione organizzativa scompare, restano solo le azioni e gli interessi individuali, senza alcuna distinzione né possibilità di composizione e di finalizzazione congiunta o coordinata. Se tutto ha ugual valore, nulla ha valore.

L'annullamento delle differenze (per via funzionalista o per via soggettivista e post-modernista) porta, inevitabilmente, all'annullamento del ragionamento organizzativo: organizzare è, anzitutto, gestire le differenze e, quindi, coordinarle, non certo sopprimerle o trascurarle. Se il funzionalismo porta al collasso del ragionamento e della progettazione organizzativa riducendola a pura ingegneria (ma con il problema che gli "ingranaggi" non funzionano come previsto nel "modello", né le conseguenze, persino quando tali "ingranaggi" sono docili e si adeguano, sono quelle attese), il relativismo

post-modernista porta al collasso del ragionamento organizzativo riconducendolo, nel migliore dei casi, a pura psicologia (ma con il problema che i soggetti non trovano un contesto organizzativo sensato nel quale potersi realizzare pienamente, dando significato e valore alla propria esperienza).

Crediamo vi siano ampie evidenze di queste due “derive” e della tendenza a una graduale, forse cauta ma chiara convergenza tra i due orientamenti, palese segnale dell’esistenza, in entrambi, di un implicito problema interpretativo. Problema che crediamo sia all’origine, sia cioè concettuale, epistemologico, forse persino ontologico, e che per questo non può essere risolto introducendo, in ciascuna posizione, riluttanti “concessioni” all’altra parte o palesi contraddizioni interne mascherate da “estensioni” o da “evoluzioni” delle teorie.

Vista l’insoddisfazione per gli orientamenti che pongono la questione del rapporto tra persone e organizzazione nei modi sopra delineati, non ci resta che affrontare il *what else?*, l’interrogativo all’origine di quest’opera collettiva. Si propongono tre percorsi possibili per rispondere a tale interrogativo. Da un lato, si profila una riflessione sull’idea di uomo, quindi sulla questione ontologica. La seconda proposta riguarda la questione epistemologica. La terza proposta invita a recuperare la riflessione sugli obiettivi. In questo contributo ci focalizzeremo su quest’ultima opzione, non perché riteniamo le altre meno interessanti – al contrario, in particolare la riflessione epistemologica appare fondamentale. In questo testo, tuttavia, tenteremo di portare un contributo finalizzato a chiarire l’utilità di una riflessione centrata sulla definizione degli obiettivi in relazione alla questione riguardante il rapporto tra uomo e organizzazione.

Ripartire da Simon

Herbert Simon, premio Nobel per l’economia, è assai noto, anche al di fuori degli ambienti accademici, per la sua teoria della razionalità limitata (Simon, 1947; 1982). Ciò che spesso si sottovaluta è l’enfasi che Simon pose sulla questione della intenzionalità dell’azione umana, tanto che un termine più

completo per indicare la proposta teorica di Simon dovrebbe essere “teoria della razionalità *intenzionale* e limitata”. L’influenza di Simon sulla ricerca organizzativa (e non solo) è enorme e, tuttavia, come spesso è accaduto anche per altri autori “classici”, il suo lavoro è stato interpretato in modi diversi, talvolta contraddittori. Lungi dal disquisire qui su quale sia la lettura corretta dell’opera simoniana, in questa sede proponiamo di ripartire da Simon semplicemente per evidenziare due punti utili alla discussione.

Il primo punto è che la teoria della razionalità limitata, in quanto tale, rivela alla letteratura organizzativa, e in particolare alla letteratura sulla “gestione delle risorse umane”, la natura umana nei suoi aspetti più distintivi, quanto meno quelli più rilevanti per il ragionamento organizzativo.

Il secondo punto è che Simon ci ricorda l’importanza della intenzionalità non solo al fine di comprendere le azioni e le decisioni degli individui ma, ancora di più, al fine di comprendere l’azione organizzativa.

Il primo punto, se colto in tutte le sue implicazioni organizzative, eradica qualsiasi pretesa funzionalista sulla possibilità di perseguire risultati sistemici (collettivi, organizzativi) prescindendo dalla natura, effettiva e non astratta, della razionalità umana, che è limitata, dunque tutt’altro che perfetta, ma che può giovare di un processo di apprendimento, a sua volta limitatamente razionale. Il che significa non solo, come ormai è comunemente accettato, che gli studi comportamentisti (e includiamo in essi anche il filone di matrice economica della *behavioral economics*) debbono tenere conto delle distorsioni cognitive e di tutti i fenomeni di razionalità limitata messi in luce dai premi Nobel Daniel Kahneman e Amos Tverski (Kahneman, Tverski, 1979), poi ampiamente sviluppati negli ultimi decenni. Ciò che qui più interessa, invece, è che gli studi organizzativi dovrebbero considerare con più attenzione che qualunque progettazione organizzativa, e analogamente qualunque politica di gestione delle risorse umane, è destinata a risultati negativi inattesi (inattesi dagli artefici di tali progettazioni e politiche) se non si considera seriamente, da un lato, l’inevitabilità di una progettazione imperfetta, e dall’altro lato la necessità di pensare all’organizzazione come processo di apprendimento

distribuito, basato su spazi *significativi*, non meramente simbolici, di auto-regolazione, invece che come meccanismo di mera implementazione di scelte progettuali credute ottimali.

L'affermazione è forse *tranchant*, ma la tendenza alla "convergenza" (lato funzionalista), che si evidenzia, la conferma, seppure implicitamente, poiché rivela i limiti di una progettualità organizzativa che tenta di ignorare (o male interpreta) la proposta simoniana. Non solo, ma la "cultura" tradizionalmente funzionalista, che sostanzialmente ignora la razionalità limitata quando si tratta di ragionare sul piano progettuale, riaffiora persino nei filoni di studio dove si potrebbe immaginare che l'influenza simoniana debba essere maggiore.

Un esempio può giovare. Nel 2001 Amy Wrzesniewski e Jane Dutton pubblicano un articolo che poi sarà considerato fondativo, nel senso che da esso si sviluppa un nuovo filone di ricerca sul cosiddetto *job crafting*, termine che indica la propensione delle persone ad affermare autonomia nei processi di lavoro e dunque a trasformare il proprio lavoro in direzioni non contemplate dalla gestione e dalla progettazione organizzativa formale e ufficiale (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Nulla di nuovo, in realtà, se non che questa nuova "etichetta" apre la strada a una quantità via via crescente di riflessioni e di studi nei quali il *mainstream* "scopre" (o meglio, riscopre, per l'ennesima volta) e rilegge, attraverso un nuovo lessico, l'importanza dell'informalità nei luoghi di lavoro. Ciò che interessa, in questa sede, è che la prima preoccupazione degli studiosi pionieri del *job crafting* riguardò il potenziale "danno" che l'affermazione di autonomia dei soggetti avrebbe potuto recare alle prestazioni organizzative. In una logica perfettamente taylorista-funzionalista, il lavoratore "ribelle" - poiché si permette di mobilitare le proprie capacità e competenze su ambiti non previsti dal "modello organizzativo" - costituisce una minaccia alla progettazione organizzativa predefinita e dunque alla sua efficacia ed efficienza. Simon è totalmente dimenticato. Ci si dimentica, in particolare, che la razionalità limitata si applica non solo agli individui, ma anche agli assetti organizzativi, ai cosiddetti "modelli", alla capacità di prevedere, codificare, predeterminare, sistematizzare, gestire. Non passa molto

tempo, naturalmente, prima di accorgersi – nonostante le diverse attese – che tali timori non solo sono infondati ma, al contrario, il *job crafting* giova alla prestazione organizzativa (Rudolph *et al.*, 2017), ed è quasi divertente constatare come la letteratura di *mainstream* evidenzi tale risultato di ricerca come uno dei più interessanti e sorprendenti degli ultimi anni. Dopo settanta anni dalla pubblicazione di *Administrative behavior* si scopre, ancora una volta, che Simon aveva ragione. Ma, naturalmente, questo è problematico per il funzionalismo, perché mette in crisi un intero impianto concettuale, che vede l'uomo come "risorsa" nell'ambito di una progettazione organizzativa razionale, ottimizzante e predeterminata.

Veniamo ora al secondo punto che, nell'opera di Simon, ci aiuta a ragionare sul rapporto tra uomo e organizzazione, e cioè l'importanza della intenzionalità dell'azione umana. Se compreso appieno, non solo nella sua dimensione individuale, che è più ovvia, ma ancor più nella dimensione collettiva e organizzativa, questo aspetto mette a nudo la debolezza interpretativa del relativismo soggettivista e postmodernista. Simon ci suggerisce che una lettura completa di qualsiasi fenomeno organizzativo non può prescindere dall'intenzionalità dell'azione umana – *ogni* azione umana, dunque anche l'azione coordinata e organizzata, a qualsiasi livello di analisi, individuale o collettivo che sia. La questione è davvero elementare, e va all'origine dell'azione organizzativa: la ragion d'essere dell'organizzare va ricercata nel tentativo di realizzare obiettivi che, in mancanza di coordinamento, le azioni individuali non potrebbero raggiungere. Dunque, quando il relativismo postmodernista si mostra esclusivamente focalizzato sul vissuto individuale e, così facendo, dimentica (di fatto) che ogni processo d'azione individuale è parte di processi organizzativi, e che questi contribuiscono a dare senso all'azione individuale proprio grazie alla possibilità di raggiungere obiettivi, non solo male interpreta l'organizzazione (anzi, la esclude dal proprio interesse) ma, ironicamente, riduce e limita la sua capacità descrittiva del proprio oggetto di indagine, cioè il soggetto e il suo vissuto. Se il funzionalismo dimentica Simon, il soggettivismo ignora elementi fondamentali

del processo di regolazione in quanto elemento costitutivo fondamentale dell'azione umana. Ogni azione umana è anche azione organizzativa.

L'impostazione soggettivista genera ulteriori paradossi, il principale dei quali è probabilmente arrivare (inevitabilmente, date le premesse) a giustificare proprio quei fenomeni verso i quali essa dichiara di voler portare una capacità critica che, ovviamente, il funzionalismo non può esprimere: per esempio, la critica verso le disuguaglianze, l'ingiustizia, le asimmetrie di potere, la concentrazione delle risorse, eccetera. Se si perde di vista l'intenzionalità dell'azione umana, individuale e collettiva, cioè se si ignora il processo di definizione e di raggiungimento degli obiettivi (pur in un contesto di razionalità limitata), se non si considera quindi la regolazione dell'azione, si rinuncia di fatto al ragionamento organizzativo. In questo, la deriva soggettivista e post-modernista è, se possibile, ancora più fuorviante della deriva funzionalista.

La questione degli obiettivi

Ripartire dal processo di definizione degli obiettivi quale elemento essenziale per comprendere meglio il rapporto tra uomo e organizzazione, nelle sue varie articolazioni - compreso il problema di "gestire le persone" all'interno dei contesti organizzati - è rilevante non solo sul piano concettuale, al fine di uscire dalla doppia deriva di cui abbiamo parlato. E' rilevante anche sul piano pratico, e in particolare lo è oggi, nel pieno del ventunesimo secolo, in un periodo in cui il potere della civiltà umana - cioè la sua capacità di modificare profondamente il proprio destino, proprio grazie all'azione organizzativa - non è mai stato così elevato. Gli esempi sono facili. Vediamone brevemente alcuni.

La recente pandemia ci rammenta in modo vivido la posta in gioco. Un tema oggi ricorrente, per esempio, è la contrapposizione tra l'interesse individuale alla libertà (di movimento, di interazione, di esercizio dell'attività economica, persino di sostentamento) e l'interesse collettivo a contenere la diffusione del virus, a cui si associa, naturalmente, l'interesse generale alla

salute. E' il tema del rapporto tra uomo e sistema che esplode e valica i confini del luogo di lavoro, e diventa questione generale.

Ma c'è di più. La pandemia ci ricorda anche altro. E' plausibile che in futuro virus pericolosi quanto o più del virus attualmente diffuso possano avere un'origine artificiale, per via dei progressi delle biotecnologie, e che possano quindi diffondersi per errore o per intenti malevoli. Questa possibilità evoca quindi un altro tema in cui si oppongono interessi individuali e collettivi: l'interesse collettivo al progresso scientifico e tecnologico (in questo caso, nel campo genetico), includendo in ciò anche l'interesse al perseguimento di risultati economici (da parte di imprese del settore biotecnologico, grazie appunto a nuove ricerche e scoperte), e l'interesse individuale alla salute e alla protezione dalle conseguenze inattese di iniziative scientifiche il cui rapporto rischi/benefici è incerto. Lo stesso può dirsi per altri campi della tecnica e della scienza: si pensi, per esempio, alla produzione energetica e al tema del cambiamento climatico, anch'esso caratterizzabile nei termini di un rapporto problematico tra un insieme di interessi collettivi e di interessi individuali.

Un ultimo esempio, che va affiorando da molti anni e che assume ormai contorni sempre più chiari, riguarda l'automazione "spinta" del lavoro, anche il lavoro intellettuale (robotica, intelligenza artificiale, ecc.). In questo caso, si scontrano interessi individuali quali la conservazione del posto di lavoro, la difesa dalla dequalificazione e dallo svuotamento del significato e dei contenuti del lavoro, e interessi collettivi generali, quali l'efficienza, la qualità produttiva e l'innovazione, la crescita economica, interessi di singole imprese o di interi settori, la profittabilità e altri parametri di risultato economico.

Gli esempi aiutano a evidenziare che la distinzione tra obiettivi e interessi individuali e collettivi è in realtà assai problematica, e porta a dilemmi irrisolvibili. La questione è mal posta. E la radice di tale problema è l'impostazione funzionalista, che reifica il sistema sociale e dunque lo giustappone (anzi, lo contrappone) al soggetto, proponendo una netta distinzione che, inevitabilmente, produce una diversificazione fuorviante tra interessi e obiettivi cosiddetti "individuali" e "collettivi". Sul piano concettuale,

riconoscere la natura duale dell'azione sociale (Giddens, 1984) permette di evitare ogni reificazione e dunque di comprendere che ogni soggetto è sempre implicato in processi multipli e con orizzonti temporali diversi, nei quali ciò che è identificabile (solo per convenienza terminologica) come interesse "collettivo" ha sempre implicazioni dirette o indirette per gli interessi "individuali", e viceversa. E' utile ricordare la questione della dualità giddensiana, ma non è questo il punto principale che qui vogliamo evidenziare. In questa sede utilizziamo i termini "individuale" e "collettivo" (o "organizzativo") solo per riferirci al linguaggio che è proprio delle concezioni funzionaliste e soggettiviste, e per metterne in evidenza le debolezze interpretative, anche in rapporto a quelle tendenze epocali che abbiamo sopra citato brevemente.

Se l'alternativa interpretativa resta tra "risorse" e "persone", cioè tra soggetti asserviti in un caso al sistema "razionale", o nell'altro caso soggetti vincolati a un sistema inteso come risultato indeterminato, emergente, dunque non razionale, allora non c'è soluzione a quei dilemmi che le sfide attuali e future della convivenza (nei luoghi di lavoro o nella società estesa) ci impongono di affrontare. Non c'è soluzione appunto perché l'impostazione di fondo è reificante e dunque conflittuale: o si è "risorse", o si è "persone". Ogni mediazione intesa come "convergenza" teorica produce contraddizioni interne irrisolvibili. La soluzione, naturalmente, è approdare a un'alternativa epistemologica nella quale sia possibile mettere in primo piano la questione degli obiettivi, evitando tuttavia di porla in termini di conflitto tra "soggetti" (risorse o persone che siano) e "sistemi".

Obiettivi e narrazione manageriale

La questione degli obiettivi non è nuova, naturalmente. E' già stata posta numerose volte, in discipline diverse e secondo varie prospettive. Un solo esempio per tutti: nella letteratura di *mainstream*, il tema della cosiddetta "responsabilità sociale d'impresa" è stato ampiamente sviluppato e discusso nei suoi aspetti concettuali e applicativi (Saether, Aguilera, 2008) e lo è tuttora riguardo a diverse questioni più specifiche, tra cui, molto presente nel dibattito

attuale, la questione della sostenibilità. Il tema è diffuso anche nel discorso manageriale corrente, ed è interessante, a questo proposito, osservare proprio quale narrativa venga proposta dalla *élite* manageriale di oggi.

L'esempio forse più autorevole e visibile ci viene da Larry Fink, assai influente fondatore e Amministratore Delegato di BlackRock, la più grande e importante impresa di gestione degli investimenti al mondo. Nella sua "lettera agli Amministratori Delegati (CEO) delle imprese" del 2018 (e poi ancora nelle analoghe "lettere" nei tre anni seguenti), Fink ha sollecitato le imprese a ragionare sul rapporto tra profittabilità e ciò che egli chiama il *sense of purpose*, espressione non perfettamente traducibile ma che approssimativamente possiamo rappresentare come "senso di finalità" o come "ragion d'essere", e dove il termine *purpose* indica non un obiettivo qualsiasi, ma un fine che abbia un valore in sé e un significato intrinseco alto, condivisibile, importante, socialmente rilevante. Fink, nella sua lettera, invita dunque le imprese a scoprire il loro *sense of purpose*, la propria ragion d'essere, e a farsi pienamente carico del loro ruolo non solo economico ma anche sociale e culturale che esse, in particolare le grandi imprese, di fatto giocano nel processo di sviluppo della civiltà umana. Fink fa leva, certamente non solo a fini di persuasione, sulla connessione tra tale proposta e il problema della competitività di medio e lungo periodo dell'impresa: agire secondo un *purpose* consapevole, esplicito, aperto all'esterno, e che punti a fare dell'impresa un motore del progresso e dello sviluppo collettivo inteso in senso non solo economico, costituisce sempre di più, secondo Fink, una condizione necessaria per la profittabilità dell'impresa. Un grande teorico dell'organizzazione quale James Thompson probabilmente direbbe, a questo proposito, che le imprese hanno necessità di formare e sviluppare un consenso, interno ed esterno, sul proprio campo d'azione (Thompson, 1967).

Vi sono molti messaggi orientati nella direzione indicata da Fink. Se restiamo alla situazione italiana, una recente indagine condotta da BDO Italia e Altea Federation nella quale è stato analizzato il *sense of purpose* (sulla falsariga del messaggio di Fink) delle 40 maggiori imprese (italiane e multinazionali)

presenti in Italia ha evidenziato una generale crescente sensibilità a temi di carattere ambientale, sociale, culturale e politico-istituzionale, pur con differenze significative sia in termini di ampiezza e importanza delle politiche messe in atto, sia in termini di eterogeneità settoriale. Questo appello alle imprese da parte di Fink, pur nella trasparenza del suo lato strumentale - la responsabilità sociale come viatico, sempre meno opzionale e sempre più necessario, alla profittabilità - è comunque un richiamo interessante alla questione degli obiettivi di ogni processo d'azione, compresi dunque i processi aziendali e, in particolare, i processi di lavoro. Più specificamente, è un richiamo a considerare con attenzione l'inestricabile interdipendenza, l'interconnessione ineludibile tra obiettivi e interessi collocati a livelli diversi: dell'impresa, da un lato, e della collettività più ampia d'altro lato. E' una interconnessione che il funzionalismo non coglie o, in alternativa, vede come pienamente risolta nelle dinamiche del mercato, panacea e soluzione di ogni problema. Il fatto che sia Fink a proporre questo ragionamento, cioè un alto dirigente appartenente al più esclusivo Gotha della finanza e del capitalismo ortodosso, rende il messaggio al tempo stesso più interessante e, naturalmente, suscettibile di interpretazioni diverse. Si può interpretare in chiave puramente comunicazionale e retorica (non più di un esercizio pubblicitario), oppure si può prendere sul serio, se non altro per esercizio intellettuale.

Se, allora, prendiamo sul serio l'invito di Fink, ci accorgiamo che il *sense of purpose* di un processo di lavoro (e, a maggior ragione, di un processo organizzativo più ampio, come un'impresa) non può essere calibrato sull'idea di uomo al lavoro inteso solo come "risorsa", ignorando quindi il valore dell'individualità, né sull'idea di uomo inteso solo come "persona", cioè avulso da ogni processo sociale e organizzativo di natura progettuale. Entrambi gli aspetti devono esser colti e, soprattutto, deve esser colta la loro interazione, e ciò tuttavia non è possibile se si resta ancorati alle concezioni che hanno generato tali visioni dicotomiche.

Se, d'altro lato, prendiamo sul serio la lezione di Simon, ci accorgiamo che il percorso per evitare tale dicotomia richiede una riflessione sugli obiettivi

intesi non più come *target* predefiniti (cioè indipendenti dal contesto), eterodeterminati (cioè imposti a chi li deve perseguire), monodimensionali (ridotti alla sola questione economica), immutabili (dunque indipendenti dalla storia e dalla sua evoluzione), ottimizzanti e perfettamente razionali (dunque ignari della razionalità limitata che li informa). Invece, occorre pensare alla definizione degli obiettivi delle imprese come a un processo, anzi, come il loro più importante processo. E' un processo di apprendimento continuo, che avviene in un contesto di razionalità limitata e intenzionale, dove c'è un rapporto duale tra livelli di regolazione diversi, in cui i soggetti sono portatori di capacità e competenze essenziali, e dove l'accrescimento e la utilità di tali competenze dipende dalla possibilità di esercitare autonomia (non dalla sua soppressione, come nella visione funzionalista) e, al tempo stesso, dove è altrettanto necessaria una azione organizzativa, cioè di coordinamento (e non la sua negazione, come nella visione soggettivista). Non si tratta, quindi, di far convergere le due concezioni, ma di abbracciarne una che sia interamente e genuinamente alternativa ad esse.

Porsi un'altra domanda

Le grandi sfide del nostro tempo - per esempio, le disuguaglianze economiche e sociali, la crisi climatica, il rapporto tra lavoro e automazione, la difficile controllabilità dell'evoluzione tecnologica - non sono stati citati solo per evidenziare la presenza, ineludibile, di obiettivi e interessi collocabili a livelli analitici diversi. E non solo per mostrare che si tratta di questioni che, a cascata, riguardano tutti i portatori di interesse: i governi, le imprese di ogni genere e dimensione, come suggerisce indirettamente ma chiaramente Fink, e tutti i singoli cittadini. C'è un'altra ragione. Se è vero che una strada per ripensare al rapporto tra uomo e impresa, tra uomo e lavoro, è focalizzarsi sul processo di definizione degli obiettivi, allora questi esempi sono utili anche per evidenziare il problema di fondo riguardante tale definizione, problema che potremmo definire metodologico.

Nelle discussioni che circondano questi temi, le soluzioni proposte riflettono sempre la visione dicotomica che abbiamo più volte qui ricordato. Per esempio, affrontare il problema del cambiamento climatico significa, alla luce del dibattito corrente, contrapporre interessi economici di alcuni e interessi alla salute e alla sicurezza di altri. Ma raramente si evidenzia che tali interessi non sono affatto contrapposti, e che si tratta di una falsa dicotomia. Lo stesso dicasi per le disuguaglianze: per esempio, le soluzioni di tipo fiscale che vengono alternativamente proposte dalle rappresentanze politiche in carica vengono viste come una negoziazione a somma zero, dove la prevalenza di alcuni interessi ne pregiudica altri. E lo stesso accade per tutti gli altri temi menzionati. Non è sorprendente, alla luce di tutto questo, osservare l'inasprimento di un dibattito pubblico che, polarizzandosi sempre di più, produce inerzia e, nel peggiore dei casi, conflitto. La questione dell'uomo al lavoro non è diversa. Anche qui, il rapporto tra proponenti di soluzioni *top-down* rispetto a soluzioni *bottom-up* è inevitabilmente conflittuale, inconciliabile. Una visione funzionalista non è in grado di risolvere il dilemma, perché il dilemma è generato e perpetuato proprio da tale visione. Una visione soggettivista e post-modernista, al contrario, non propone soluzioni perché non è in grado di cogliere il dilemma.

Questi esempi rivelano la natura metodologica e, ancor prima, epistemologica del problema. Si tratta di cambiare il modo di pensare a *come* definire gli obiettivi. E' bene notare un aspetto importante. Non stiamo qui sminuendo il valore di tutta la ricerca svolta nella letteratura di *mainstream*. Questa ricerca ha portato, nei decenni, contributi molto utili, per certi aspetti persino essenziali. Dalle ricerche sul *goal setting* (Locke, Latham, 2006), agli studi su autodeterminazione e motivazione intrinseca (Deci, Ryan, 1985), fino agli studi sulla creatività umana nei contesti di lavoro (Amabile, 1993; Amabile, Pratt, 2016) e, più recentemente, la riscoperta dell'informalità da parte della corrente di studi dedicata al *job crafting* (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Tims, Bakker 2010), la lista di contributi utili è lunga e potrebbe essere estesa notevolmente.

Ma nessuno tra i contributi di *mainstream*, per quanto utili e interessanti, ha portato all'attenzione il *processo* di definizione degli obiettivi, concentrandosi invece su *quali* obiettivi favorissero talvolta i soggetti, talvolta le imprese. Se invece si vuole uscire dai dilemmi sopra citati, si tratta di concepire in termini di razionalità limitata non solo i comportamenti, ma anche la progettazione organizzativa, rinunciando a ogni pretesa di ottimizzazione, ogni velleità di modellizzazione definitiva. Si tratta inoltre di pensare in termini di razionalità intenzionale, riconoscendo quindi il valore non solo dell'azione individuale, ma anche dell'azione organizzativa, e ancor più del loro arricchimento reciproco anziché della loro contrapposizione. Si tratta, infine, di pensare per processi, cioè alla costruzione di percorsi di apprendimento condiviso non solo per ciò che riguarda i mezzi ma anche, per l'appunto, gli obiettivi, percorsi nei quali la distinzione tra dimensione individuale e collettiva sia superata grazie alla scelta del processo d'azione come unità di analisi fondamentale. Forse, alla luce delle riflessioni precedenti, *what else?* non è l'interrogativo da porsi. Forse dovremmo chiederci *how else?*, cioè in quale altro modo potremmo e dovremmo ripensare al rapporto tra uomo e impresa.

Riferimenti bibliografici

AMABILE T.M.

1993 Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*, 3, 3: 185-201.

AMABILE T.M., PRATT M.G.

2016 The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning, *Research in Organizational Behavior*, 36: 157-183.

DECI E.L., RYAN, R.M

1985 *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, New York: Plenum.

GIDDENS A.

1984 *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press; 1990 ed. it., *La costituzione della società. Lineamenti di teoria della strutturazione*, Milano: Edizioni di Comunità.

KAHNEMAN D., TVERSKY, A.

1979 Prospect theory: an analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47, 2: 263-291.

LOCKE E.A., LATHAM G.P.

2006 New Directions in Goal-Setting Theory, *Current Directions in Psychological Science*, 15: 265-268.

RUDOLPH C., LAVIGNE K., KATZ I., ZACHER H.

2017 Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 102: 112-138.

SAETHER K.T., AGUILERA, R.V.

2008 Corporate social responsibility in a comparative perspective, in Crane A. (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*: 452-472, Oxford: Oxford University Press.

SIMON H.A.

1947 *Administrative Behavior*, New York: McMillan; 1997 4th ed., New York: The Free Press; 1958 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna; il Mulino.

1982 *Models of Bounded Rationality*, Cambridge (Mass): MIT Press.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: UTET.

TIMS M., BAKKER A.B.

2010 Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 2: 1-9.

WRZESNIEWSKI A., DUTTON J.E.

2001 Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26, 2: 179-201.