

## *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 Faița	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 Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto: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

## Presentazione

*Humans, resources, or what else?* Il titolo del libro è l'interrogativo che ha attivato il dibattito di un seminario del Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia in collaborazione con il Programma di Ricerca "The Organization Workshop" dell'Università di Bologna il 10 giugno 2020. I principali contributi al dibattito, cui hanno partecipato studiosi di diverse sedi universitarie e di varie appartenenze disciplinari, sono ora presentati in questo libro.

Il primo capitolo, di Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia, introduce il tema. Le recenti proposte teoriche sul rapporto tra soggetto e organizzazione, e al contempo le pratiche delle imprese, non riflettono, come ci si attenderebbe, una netta opposizione tra orientamenti oggettivisti, rivolti alla gestione delle "risorse umane", e orientamenti soggettivisti, volti alla valorizzazione delle "persone". I primi mostrano una crescente attenzione alla dimensione soggettiva e i secondi appaiono attratti da interessi strumentali. Neri auspica un impegno di ricerca, sinora carente, e propone che il dibattito sia esteso alla riflessione sulle possibili vie alternative all'antinomia oggettivismo/soggettivismo: si può riflettere sugli obiettivi dei processi d'azione e di decisione, pensare all'idea di uomo, sul piano ontologico, o infine alle opzioni epistemologiche dei percorsi teorici e d'azione.

Il secondo e il terzo capitolo presentano gli sviluppi delle proposte oggettiviste e soggettiviste. Martina Gianecchini, Università di Padova, e Anna Chiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia, ricordano le caratteristiche delle proposte che hanno variamente disegnato i canoni della "gestione delle risorse umane", e degli indirizzi, più recenti, di "gestione strategica delle risorse umane", sempre più attenti agli interessi dei soggetti e nel contempo della società di cui essi e l'impresa sono parte. Francesco Maria Barbini, Università di Bologna, evoca le reazioni alla pretesa centralità della persona nelle proposte di gestione delle risorse umane. I cosiddetti *critical*

*management studies* esprimono severe valutazioni dell'orientamento dominante, pur rivelando qualche contraddizione nelle proprie scelte metodologiche. Gli orientamenti decisamente opposti all'idea di "risorsa umana" sono vari e di grande rilievo. Barbini ricorda le principali interpretazioni soggettiviste dell'organizzazione, soffermandosi anche sulle interpretazioni della giustizia organizzativa, nonché della formazione e della valutazione delle persone.

A questa prima parte del libro fanno seguito alcuni capitoli dedicati, da diverse prospettive disciplinari, ad analisi critiche del tema in discussione. Anzitutto un capitolo è dedicato alla critica interna alla stessa letteratura di gestione delle risorse umane. Marco Zamarian, Università di Trento, pone in luce le varie criticità che tale letteratura ha indicato: radicali opposizioni tra le numerose teorie delle risorse umane; difficoltà di interpretazione dei nessi causali tra qualità delle persone, politiche aziendali e prestazioni di impresa; uso di tecniche di indagine inadatte ai problemi di ricerca affrontati. Appaiono quindi compresenti problemi di ordine teorico e difficoltà di ricerca empirica.

Leonardo Pompa e Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia, suggeriscono una prospettiva di sociologia della scienza per leggere l'evoluzione dell'idea di "risorse umane". In particolare propongono di considerare questa idea come prodotto delle dinamiche sociali dei gruppi di ricerca che ne hanno trattato nel corso degli anni: si possono così interpretare i diversi significati che il termine "risorse umane" ha assunto in ambito economico, o nelle pratiche dell'impresa fordista, negli indirizzi di relazioni umane, sino alle attuali tendenze a spostare l'accento da "risorse" a "persone".

Luca Vecchio, Università di Milano-Bicocca, ricorda come la prospettiva della psicologia del lavoro sia specificamente rivolta alla "persona", per peculiarità e rilevanza antropologica del suo campo di studio. Tale disciplina guarda alla complessità dei comportamenti umani, alla totalità del soggetto nel corso della sua azione, e non può prescindere dal riferimento alla soggettività e al vissuto esperienziale nell'interpretazione dell'agire individuale. Tuttavia negli attuali contesti organizzativi la psicologia del lavoro trova rilevanti difficoltà a esprimere il proprio orientamento, e ciò la conduce a interrogarsi su

come affrontare le trasformazioni delle attività di lavoro, ma anche sui propri strumenti concettuali e di ricerca.

Problematiche analoghe si presentano al diritto del lavoro, secondo la testimonianza di Riccardo Del Punta, Università di Firenze. Per i suoi caratteri costitutivi, questa disciplina si è sempre posta a protezione della persona nel rapporto di lavoro, sia pure in difesa di interessi collettivi più che dei bisogni dei singoli soggetti. Le trasformazioni recenti delle strategie di impresa verso una crescente attenzione alle componenti soggettive delle persone al lavoro tendono tuttavia a rendere inadatto l'intervento tradizionale, meramente protettivo, del diritto del lavoro; accanto a esso si rende necessaria una nuova attenzione allo sviluppo delle capacità dei lavoratori, che possa esitare nella creazione di nuovi diritti.

Una terza parte del libro si compone di tre capitoli che rispondono all'invito, espresso nel testo introduttivo, a estendere la riflessione alle possibili vie alternative all'opposizione tra "risorse" e "persone". Giovanni Masino, Università di Ferrara, sceglie la riflessione sugli obiettivi dei processi d'azione, ed evoca a tale scopo l'insegnamento di Herbert Simon. Il carattere fondamentale della intenzionalità, proprio di ogni azione umana, sia essa coordinata e organizzata, sia del singolo soggetto, rende vana qualsiasi pretesa oggettivista e al contempo svela le debolezze delle interpretazioni soggettiviste. I due orientamenti opposti conducono ambedue a interpretazioni errate, e una loro convergenza è inammissibile. Ma un'alternativa è possibile: si tratta di scegliere una visione dell'azione umana come processo continuo di ricerca, di apprendimento, di decisione.

Massimo Neri, in collaborazione con Angela Perulli, Università di Firenze, propone di riflettere sulla natura umana, sul "modello di uomo" adottato dai diversi orientamenti in gioco. L'uomo è un elemento interamente adattabile all'organizzazione, se essa è concepita come sistema predeterminato, sia inteso come sistema "meccanico" oppure "organico". L'uomo è invece agente "strategico", che si oppone alle costrizioni espresse dal sistema "costruito", prodotto delle interazioni tra attori sociali. Un terzo modo di

concepire l'uomo, e al contempo la realtà cui partecipa, pone l'accento sulla natura processuale, propria sia dell'azione individuale, sia delle strutture sociali, che sono al contempo ambito dei processi d'azione dei soggetti e prodotto di tale azione. Neri e Perulli scelgono di riferirsi in particolare al pensiero di Norbert Elias per definire questo terzo "modello di uomo".

Bruno Maggi, Università di Bologna, invita a riflettere sui presupposti epistemologici delle teorie e delle pratiche in discussione. La formazione dell'idea di "risorsa umana", indagata risalendo a ritroso nel tempo, disvela il modo di vedere organicista, funzionalista, dominante da più di due secoli, che essa presuppone, smentendo la letteratura che sostiene una nascita recente. L'alternativa non è soltanto nella visione soggettivista. La risposta all'interrogativo che ha attivato il dibattito non può ignorare che l'epistemologia delle scienze umane e sociali ha evidenziato e definito i caratteri anche di una "terza via", che supera l'opposizione tra oggettivismo e soggettivismo e i dilemmi che essa comporta. Molti grandi autori hanno seguito questa via, tra cui, ad esempio, gli autori evocati dai due precedenti capitoli, e non mancano ricercatori contemporanei che vi si riferiscono nelle loro costruzioni teoriche.

Ci auguriamo che questo dibattito possa proficuamente continuare, e coinvolgere altri partecipanti, come è auspicato dal curatore dell'opera unitamente a coloro che vi hanno sinora contribuito.

TAO Digital Library

## Risorse, persone, ...*what else?*

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

### Introduzione

Nella letteratura organizzativa, la ricerca empirica e la riflessione teorica che si sono concentrate sulla relazione tra soggetto (risorsa/persona) e impresa (sistema predeterminato/sistema emergente) hanno una lunga storia. La lettura attenta dei “classici” organizzativi, anzi, potrebbe portare ad affermare che lo studio della relazione tra soggetto e impresa (o, in termini oggettivisti, lo studio dei soggetti *nel* contesto aziendale) è *la storia*: basti pensare alle ricerche sulla programmazione e la proceduralizzazione del lavoro contenute nell’opera di Frederick Taylor (1903/1947; 1911/1947) e la teorizzazione dei principi gestionali di Henry Fayol (1918/1999).

In questo contributo ci si concentrerà sulla “moderna” (contemporanea) “gestione delle risorse umane” (*human resource management*; di seguito HRM) e sulla sua “evoluzione”, la “gestione strategica delle risorse umane” (*strategic human resource management*; di seguito SHRM), per valutare criticamente alcune questioni che possono avere rilevanti impatti sull’organizzazione del lavoro.

### HRM e SHRM in una logica strumentale

Anche se si sostiene che “i modi con cui il termine [HRM] è utilizzato in ambito accademico e manageriale evidenziano una spiccata varietà di significato e importanza attribuita a ciò che costituisce le sue componenti fondamentali”<sup>1</sup> (Blyton, Turnbull, 1992: 2), non si corre il rischio di incorrere in errore nel sintetizzare il campo d’azione come “l’insieme delle pratiche volte a gestire le persone nei contesti organizzativi”<sup>2</sup> (Wright, McMahan, 1992: 297).

---

<sup>1</sup> “The ways in which the term is used by academics and practitioners indicates both variations in meaning and significantly different emphases on what constitutes its core components”.

<sup>2</sup> “The field of HRM consists of the various practices used to manage people in organizations”.



Questo sistema di pratiche è qualificabile ulteriormente come “l’insieme di attività volte a consentire alle organizzazioni di raggiungere i propri obiettivi”<sup>3</sup> (Wright, McMahan, 1992: 298).

Dallo sviluppo dello HRM in poi, l’enfasi sul suo ruolo strategico nel raggiungimento degli obiettivi aziendali si è sempre più affermata e si è sempre più assunta l’importanza del collegamento tra la strategia d’impresa e le pratiche di HRM (Paauwe, Boon, 2009: 38).

Questa consapevole ricerca di coerenza tra strategia e HRM ha quindi portato alla “naturale” transizione verso lo SHRM, focalizzato proprio sulla connessione tra prestazione individuale/di gruppo e obiettivi aziendali<sup>4</sup>: da qui l’affermarsi delle proposte teoriche (tra loro “concorrenti”) delle scuole di Harvard e del Michigan<sup>5</sup>.

Indipendentemente dalla complessità indotta dal collegamento più o meno esplicito con la strategia, nell’affrontare la questione dello HRM non si dovrebbe evitare di dotarsi di un quadro teorico che chiarisca il modo di concepire le risorse/persone e le attività gestionali che le riguardano, di un quadro teorico che chiarisca il modo di concepire la prestazione, e di una coerente ipotesi che colleghi attività gestionali e prestazione.

In sintesi, lo HRM (così come lo SHRM)<sup>6</sup> si fonda sull’idea di risorsa-oggetto (come esplicitamente indicato dal termine) ed enfatizza il ruolo delle risorse stesse come fonti di vantaggio competitivo, con una impostazione oggettivista-positivista, nonché utilitarista.

Il ruolo delle risorse funzionale al vantaggio competitivo, oltre che al raggiungimento degli obiettivi organizzativi in genere, si concretizza per mezzo del loro coinvolgimento, della adattabilità, della flessibilità, oltre che della loro capacità. Proprio al fine di stimolare la fruttuosa collaborazione delle risorse si

---

<sup>3</sup> “activities intended to enable (an organization) to achieve its goals”.

<sup>4</sup> “La premessa alla base dello SHRM è che le organizzazioni che adottano una particolare strategia di *business* richiedono pratiche di HRM differenti da quelle richieste da organizzazioni che adottano strategie alternative” (Delery, Doty, 1996: 802).

<sup>5</sup> I cosiddetti *Harvard approach* (Beer *et al.*, 1984) e *Michigan approach* (Fombrun *et al.*, 1984).

<sup>6</sup> Di seguito quando si farà riferimento alle due proposte teoriche senza differenziare si utilizzerà l’acronimo (S)HRM).

legittima l'adozione di politiche gestionali la cui efficacia motivazionale - in coerenza con le proposte della scuola delle neo-relazioni umane e in particolare con la teoria Y di McGregor (1960) - dovrebbe essere garantita dal rispetto di prescrizioni che prevalentemente trovano giustificazione nelle scienze comportamentali.

Gli studi che ricercano evidenze della relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e alte prestazioni (o alto impegno o altre misure di prestazioni organizzative) differiscono per focalizzazione e generi di pratiche analizzate, oltre che per modalità di misurazioni delle prestazioni e di raccolta dei dati. I risultati variano in modo significativo anche tra le misurazioni delle prestazioni nelle singole indagini. Benché si tratti di un campo di studio sempre più frequentato, sembra improprio affermare che esistano evidenze chiare che alcune pratiche siano superiori ad altre o che un'impostazione particolare di (S)HRM possa essere individuata come direttamente associata ad alte prestazioni<sup>7</sup>.

Possiamo quindi proporre un primo quadro riassuntivo.

Lo (S)HRM si propone di gestire i comportamenti delle risorse nella direzione proposta dai requisiti del sistema organizzativo. La crescita umana, quand'anche sia realmente stimolata dalle pratiche di (S)HRM, è strumentale alla crescita organizzativa, in un quadro in cui si ripropone la visione contingentista<sup>8</sup>, integrata dalla visione motivazionalista<sup>9</sup>. La relazione tra

---

<sup>7</sup> Così G. Wood (2009: 73). Anche Boselie *et al.* (2005) concludono che - nonostante la gran massa di studi empirici che si sono accumulati, dai lavori pionieristici svolti dalla metà degli anni Novanta in poi - a causa della grande varietà di metodi utilizzati per misurare le pratiche di HRM, le prestazioni di lavoro e la loro relazione, non appare possibile confrontare i risultati di tali studi. Si veda anche il contributo di Jiang e colleghi (2012) che utilizzando come riferimento il modello AMO, studiano la relazione esistente tra le tre dimensioni dei sistemi di HR (capacità, motivazione, opportunità) e risultati finanziari: l'influenza delle pratiche migliorative sembrerebbe confermata, coinvolgendo - nell'ordine - anche il capitale umano, la motivazione dei dipendenti, nonché *turnover* e prestazioni operative. La reale portata di questa influenza, come è affermato da Camuffo (2016: 118) "fa riflettere, più che rassicurare".

<sup>8</sup> Si veda: S. Wood, 1999.

<sup>9</sup> Si pensi al cosiddetto modello AMO, secondo cui la prestazione è funzione di "employees' Ability, Motivation, Opportunity to participate" (capacità, motivazione e opportunità di partecipare) (Appelbaum *et al.*, 2000).

pratiche di (S)HRM e prestazione organizzativa che emerge dagli studi effettuati è ancora tendenzialmente ambigua.

### **HRM e SHRM oltre la logica strumentale**

E' possibile interpretare lo (S)HRM in modo da orientare la logica che lo caratterizza verso una direzione meno strumentale.

Si è sostenuto infatti, utilizzando prevalentemente come riferimento una teoria dell'impresa basata sulle risorse (la *resource based view*: Barney, 1991), che si possa superare la logica della stretta dipendenza dal contesto esterno (ad esempio, il settore industriale) e, adottando come unità di analisi la singola impresa considerata nella sua unicità, concentrarsi "sul processo con cui l'organizzazione acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative eterogenee (cioè diverse dai concorrenti) e non perfettamente mobili (cioè non trasferibili attraverso il mercato se non perdendo valore)" (Costa, Gianecchini, 2013: 10).

Nel momento in cui si ipotizza che il vantaggio competitivo derivi dalla valorizzazione e dallo sviluppo delle competenze distintive dell'impresa, risieda negli *invisible assets* (e quindi, prevalentemente, nelle *persone*) piuttosto che nelle scelte concernenti il posizionamento dell'impresa, si riconosce che siano queste competenze, piuttosto che l'ambiente esterno, a determinare lo sviluppo strategico: "in contrapposizione al determinismo ambientale di Porter, le imprese competono attraverso capacità e risorse intrinsecamente interne alla loro organizzazione, che sono la fonte della superiore *performance*" (Costa, Gianecchini, 2013: 12).

Sempre Costa e Gianecchini (2013: 9) propongono una "teoria costitutiva" della gestione delle risorse umane, considerata coerente con la *resource based view* dell'impresa, e citano come riferimento prioritario l'orientamento ai talenti proposto da Boudreau, Ramstad (2007)<sup>10</sup>, che segna

---

<sup>10</sup> Boudreau e Ramstad (2007: 26, sgg.) presentano la loro proposta come una "scienza delle decisioni strategiche applicate ai talenti" (*a decision science applied to talent*). Camuffo (2016: 118) afferma che "un'intera generazione di accademici, consulenti, e HR manager si è formata intorno alla logica (e talvolta alla retorica) del "valore" e ha lavorato, attraverso gli strumenti

l'evoluzione del ruolo e delle attività di HRM da una logica di servizio, ancillare alla strategia, a una logica in cui si assume proattivamente la responsabilità delle decisioni strategiche riguardanti i talenti stessi.

Indipendentemente dalla utilizzazione dell'etichetta di *strategic human resource management* o di altre (come ad esempio *strategic human capital*, oppure *people management*), dalla focalizzazione sul concetto di talento, sul concetto di competenze o di capitale umano, con maggiore enfasi su strumentazioni che riguardano, ad esempio, i processi formativi, o valutativi, o i sistemi di carriera, è indubbio che in questa impostazione - definibile anche come "(co-)evolutiva o generativa" - si assume una maggior centralità del soggetto nella costituzione della strategia d'impresa, nel suo vantaggio competitivo e soprattutto nella creazione di valore: creazione di valore che riguarderebbe, a un tempo, l'organizzazione e le risorse che la compongono.

### **Creare valore, valorizzare**

Il punto di vista strategico - a carattere non strumentale - riguardante la gestione delle risorse umane rappresenta attualmente il *mainstream* negli studi organizzativi<sup>11</sup>.

Nonostante questa perdurante affermazione, si sono evidenziati i limiti di questa proposta teorica, che attentamente analizzati sembrano la diretta conseguenza delle sue caratteristiche. E' utile soffermarsi su questi limiti in modo critico.

Il primo, più frequente, rilievo riporta alla questione - già trattata sopra - della relazione tra pratiche e prestazione e alla possibilità di identificare con chiarezza i fattori responsabili del successo competitivo dell'impresa senza scadere nell'indeterminatezza o addirittura nella tautologia. Si osserva che, nel tentativo di identificare i nessi di causalità tra (gestione delle) risorse e

---

concettuali e operativi dello *strategic human resource management* (HR scorecard, strategy maps, ecc.) per capire i nessi causali tra HR e valore aziendale".

<sup>11</sup> Kaufman (2015: 517) afferma che una ricerca (che ha utilizzato il database ABI/Inform 3/2015, limitandosi agli articoli *peer-reviewed* dal 2000 in poi) ha riconosciuto 1.814 citazioni che mettono in relazione come parole chiave "*human resource management*" e "*resource-based view*".

prestazione, si rende complessa l'analisi, o addirittura non verificabile empiricamente, spesso incrementando a dismisura l'elenco delle condizioni necessarie alla crescita delle prestazioni e del valore<sup>12</sup>.

Non è risolta (e non potrebbe esserlo!<sup>13</sup>) la definizione della prestazione, sono poco chiare le catene di causa-effetto che dovrebbero portare alla elevata prestazione e alla creazione di valore, e cioè le relazioni tra le variabili in gioco.

Occorre però riflettere criticamente in modo più approfondito sul valore, e in particolare sulla "valorizzazione": elementi centrali della impostazione più evoluta dello (S)HRM.

Anzitutto, che cosa si intende per valorizzazione? Secondo il dizionario etimologico Zanichelli, il termine ha origine latina: *vālēre*, "essere forte", e successivamente, in termini monetari, "avere un valore", poi anche "star bene" (Cortelazzo, Zolli, 2012: 1780), e significa "far aumentare di valore", figurativamente consentire a una persona di rivelare completamente le proprie caratteristiche, cioè "mettere una persona in condizione di esprimere ed estrinsecare tutte le proprie capacità e qualità"<sup>14</sup>.

E' evidente che l'azione di dare valore è trasferita, dall'antichità all'era moderna, dagli oggetti (monete) alle persone, senza perdere la struttura attributiva: qualcuno/qualcosa (gestore, organizzazione reificata-antropomorfizzata-istituzionalizzata...) conferisce valore a qualcun altro o permette che questo avvenga (attraverso la creazione di "condizioni per").

---

<sup>12</sup> Sul tema si veda, ad esempio, la articolata e acuta critica che Foss e Knudsen (2003) rivolgono alla teoria RBV, mettendone in discussione le fondamenta stesse.

<sup>13</sup> Sempre Camuffo (2016: 118) conferma, con apprezzabile onestà intellettuale, che i motivi che rendono incerta l'efficacia delle pratiche di HRM riguardano: a) la multidimensionalità del concetto di prestazione; b) la non linearità dei nessi casuali; c) la causalità invertita della relazione tra prestazione e HR; d) la complessità delle relazioni contrattuali e in generale la questione dei lavoratori interni ed esterni all'organizzazione; e) il costo (diretto e indiretto) generato dalle pratiche di HRM che ne rendono incerto il rapporto costi/benefici.

<sup>14</sup> <http://www.treccani.it/vocabolario/valorizzare/>. E' interessante sottolineare che l'uso filosofico del termine "valore", come nota Abbagnano (1971: 908), "comincia soltanto quando il suo significato viene generalizzato per indicare *qualsiasi* oggetto di preferenza o di scelta; e ciò accadde per la prima volta con gli Stoici i quali introdussero il termine nel dominio dell'etica e chiamarono V. gli oggetti delle scelte morali. Ciò accadde perché essi intendevano il bene in senso soggettivo [...]."

Ancora può essere utile ripetersi per chiarire che se si riconosce che il vantaggio competitivo emerge (anche) dalla valorizzazione e dallo sviluppo delle competenze distintive dell'impresa, criticando il determinismo ambientale di matrice porteriana, si sostiene che sono (anche) le competenze interne che orientano i percorsi strategici. Il vantaggio competitivo risiederebbe, come già detto, negli *invisible assets* (risorse intangibili) piuttosto (oltre) che nel posizionamento dell'impresa: il risultato si concretizzerebbe in un sistema di pratiche organizzative (dalla selezione alla formazione, dalla valutazione alla carriera) che si orientano alla valorizzazione delle risorse ma, al tempo stesso, sono orientate dal valore stesso delle risorse. Pratiche che sono, in altri termini, causa ed effetto di un circolare, indefinito (in quanto non osservabile empiricamente, misurabile, ecc.) processo di valorizzazione.

Si è già affermato che questa circolarità è stata riconosciuta e criticata<sup>15</sup>. Ma probabilmente non si sottolinea a sufficienza l'incoerenza che guida le proposte di una teoria costitutiva (o generativa che dir si voglia), incoerenza forse attribuibile alla indeterminatezza della concezione<sup>16</sup> presupposta.

In effetti, se è il contesto (non meglio specificato) che conferisce a una risorsa l'attributo di "avente valore", occorre chiarire se si ritiene che ciò avvenga prescindendo dalla funzione di governo dell'impresa. In altri termini, occorre chiarire se il punto di vista utilizzato implica il mantenimento dell'idea di azione manageriale utile ad attivare processi di valorizzazione delle risorse: azione eventualmente necessaria per convertire il valore potenziale presente nella dotazione - strutturale e non - dell'impresa in vantaggi competitivi effettivi.

---

<sup>15</sup> Oltre al ricordato contributo di Camuffo, si pensi a Schendel (1994: 2) che si chiede, retoricamente, "in che altro modo una risorsa può essere definita di valore se non in un particolare contesto?" Evidenziando la circolarità del procedimento RBV, nella misura in cui le risorse (di valore) possano contribuire alla strategia e al vantaggio competitivo, che a loro volta orientano le scelte strutturali, che a loro volta definiscono che cosa si intende per risorsa, e così via. Anche Costa e Gianecchini (2013: 11), pur senza formulare una specifica critica, riconoscono che resta "aperto il problema di come integrare questi talenti nella struttura e nella strategia" (rinviano a Thevenet, 2008).

<sup>16</sup> Si intende il modo di concepire i fenomeni organizzativi (Maggi, 2011).

Se si ritiene che questa azione - nel nostro caso, di (S)HRM - sia (ancora) necessaria e critica affinché il valore potenziale di una risorsa si esprima in effettiva generazione di valore (per l'impresa e per il soggetto), si annacqua la centralità dell'importanza delle risorse e non si mette realmente in crisi la centralità della funzione di governo manageriale. Coerentemente con la logica che tende a mantenere l'idea di valorizzazione come processo di attribuzione da parte di qualcuno/qualcosa a qualcosa/qualcuno, la direzione di impresa - attraverso lo (S)HRM, con il suo bagaglio progettuale/gestionale, per quanto parzialmente ripensato nella strumentazione<sup>17</sup> - mantiene il ruolo di "garante" dei processi di trasformazione delle risorse (di qualsiasi natura esse siano) in valore.

Al contrario, se si sostiene rigorosamente l'ipotesi che ogni organizzazione rappresenti un *unicum*, sia distinta dalle altre, in virtù di una propria dotazione di risorse, specificamente connessa al contesto aziendale e soprattutto alla soggettività espressa dalle risorse stesse, non si può che abbandonare ogni tentativo di generalizzazione e, su questa strada, ogni pretesa di indagine a carattere (neo-)positivista, fondamento prevalente delle scienze manageriali.

In sostanza, l'esito "necessario" di un orientamento che metta il soggetto (la persona) rigorosamente al centro dell'organizzazione non può che essere l'abbandono - non il "ripensamento" - dell'impostazione managerialista tradizionale. In questo senso, si tratterebbe quindi di accogliere le posizioni "critiche"<sup>18</sup>, a carattere anti-positivista, che hanno ispirano il movimento anti-manageriale, proprio in particolare con riferimento allo HRM.

La cosiddetta "circolarità" descritta sopra, andrebbe quindi interpretata come indeterminatezza epistemologica; come incoerenza di fondo, piuttosto che come limite "consapevole" di una solida proposta teorica.

---

<sup>17</sup> Si rimane perplessi all'annuncio dell'ennesima rivoluzione nella funzione HR, trainata dall'evoluzione tecnologica e soprattutto dall'utilizzo dei *big data* (si veda, ad esempio: Camuffo, 2016).

<sup>18</sup> Il filone dei *critical management studies* è molto articolato. Qui si segnala come riferimento: Legge, 1995.

### **Riflessioni critiche e una proposta di indagine**

Questa analisi critica porta ad alcune riflessioni conclusive e a una conseguente proposta di indagine.

Anzitutto si sostiene che la proposta teorica riguardante le risorse/persone - con le conseguenti ricadute pratiche - debba essere qualificata correttamente, nei termini indicati all'inizio di questo contributo.

Si dovrebbe cioè chiarire se la proposta rimane in un alveo oggettivista, in cui l'*oggetto* di studio e di intervento è concepito come una risorsa. Si dovrebbe definire che cosa si intende per prestazione, se questa ha eventualmente una natura osservabile, generalizzabile e misurabile. Si dovrebbe infine chiarire il nesso esistente tra la natura delle risorse, le condizioni di contesto in cui esse si trovano a operare e le ricadute sulla prestazione.

In assenza di tali chiarimenti, non si può che osservare che la proposta mantiene i caratteri e i limiti delle proposte "classiche" citate in apertura, in particolare delle neo-relazioni umane, e soprattutto che le accuse di "retorica" rivolte allo (S)HRM abbiano un legittimo fondamento.

Si potrebbe concludere che il movimento dello S(HRM) si stia "muovendo" in una direzione più attenta alla dimensione soggettiva, consapevole di poter trarne beneficio, con modalità che però non sembrano allontanarsi (teoricamente e concretamente) da una logica manageriale/strumentale.

D'altro canto, sul versante opposto - soggettivista-umanista - la valorizzazione manifesta, altrettanto compiutamente, l'ambiguità della relazione persona-organizzazione.

Da una parte (in particolare con il filone dei *critical management studies*) si osserva come lo S(HRM) non faccia altro che reiterare evidenti e sempre maggiori squilibri di potere tra persona e organizzazione, per mezzo di



espedienti retorici, come proprio l'espediente della valorizzazione delle risorse umane, che nascondono derive tecnocratiche<sup>19</sup>.

Al tempo stesso si sostiene che le pratiche organizzative debbano essere orientate (in modo non direttivo) a sviluppare, potenziare, affinare le capacità di comprensione dei fenomeni di interazione che costituiscono la realtà sociale e, per quanto riguarda i processi riguardanti le persone, a facilitare percorsi di sviluppo personale in aperto contrasto con gli aspetti coercitivi del sistema. Quindi, se è vero che da questo punto di vista il significato di valorizzazione sembrerebbe emergere con maggior coerenza, è anche vero che rimangono irrisolte le questioni della responsabilità di questo orientamento, della potenzialità progettuale dei percorsi valorizzanti, della loro valutazione, in una parola della *gestione*. Le proposte teoriche *critical* sembrano ormai giunte alla consapevolezza di questa *impasse*. Si pensi a quanto possa essere ambigua, ancorché evocativa, l'idea espressa da un importante autore dei *critical management studies*: "[...] i conflitti tra diversi interessi possono essere affrontati, discussi apertamente e risolti con equità e giustizia. La ricerca mira a produrre dissenso e fornire forum e modelli di discussione per facilitare la costruzione di un più aperto consenso [...] Le persone possono e devono agire in queste condizioni per mezzo di maggiore consapevolezza e miglior accesso ai forum di discussione"<sup>20</sup> (Alvesson, Deertz, 2000: 35).

Chi valorizza chi, verrebbe quindi da chiedersi, e come?

In termini teorici e astratti, siamo convinti che le differenze lessicali (risorse/persona) e di etichetta (gestione delle risorse umane/sviluppo delle persone) sottendano modi diversi di intendere il governo delle relazioni di

---

<sup>19</sup> E' interessante notare che un recente fascicolo di *Harvard Business Review* contenga un appello a fermare l'*overengineering* nel *people management* (Capelli, 2020).

<sup>20</sup> "[...] conflicts among different interests maybe reclaimed, openly discussed, and resolved with fairness and justice. The research aims at producing dissensus and providing forums for, and model of, discussion to aid in the building of more open consensus. [...] People can and should act on these conditions through improved understanding as well as access to communication forums."

lavoro, espressione di concezioni alternative, oggettiviste o soggettiviste, improntate alla logica del sistema oppure alla logica dell'attore<sup>21</sup>.

Al contempo, ipotizziamo che – per dirla in termini fisici - gli estremi si stiano attraendo e, in tal modo, ibridando. Come da una parte si sostiene un orientamento allo S(HRM) meno “strumentale” e più “costitutivo” e si propone la valorizzazione delle persone come strategia alternativa al mero controllo in chiave utilitaristica, dall'altra parte si manifesta sempre più la tendenza a interpretare il punto di vista umanistico in termini pratici, “sporcandosi le mani” nell'esperienza dei processi riguardanti le persone<sup>22</sup>.

Si sostiene inoltre che non esisterebbero pratiche gestionali definibili come “strumentali” o “costitutive” in sé, utilitaristiche o umanistiche, quanto piuttosto “logiche” di applicazione e di intervento interpretabili come tali. Si possono fare molti esempi, riguardanti il cosiddetto filone delle *competenze*, della *giustizia organizzativa* e della gestione delle *diversità*. Sembrano, tutti, sforzi rappresentativi del tentativo di arricchire – da punti di vista apparentemente opposti - la strumentazione a disposizione di chi intende investire positivamente nel rapporto soggetto-organizzazione.

Una seria indagine che cercasse di mettere alla prova, sul campo, l'esistenza di questa forza contraria alla tradizionale dicotomia soggetto-sistema potrebbe essere di grande interesse e stimolare nuove domande allo studioso di organizzazione.

### *What else?*

Il paragrafo precedente si è concluso con una possibile domanda di ricerca che, in breve, potrebbe articolarsi nel seguente modo: “è giustificata l'ipotesi di superare le differenze tra i punti di vista SHRM e CMS?”

Tale questione lascia implicita la possibilità di chiedersi, come nel titolo, “... *what else?*”

---

<sup>21</sup> Si veda l'articolo di Fortier e Albert (2015) nel quale gli autori presentano in modo ideal-tipico le caratteristiche di ciò che essi indicano come tradizione teorica riguardante le *risorse umane* e tradizione teorica riguardante gli *esseri umani*.

<sup>22</sup> Un esempio per tutti è rappresentato dalla proposta di Cox *et al.*, 2009.

Affidando la prima parte della domanda a un possibile, specifico, futuro percorso di indagine e concentrandosi sulla alternativa *what else?*, accenniamo ad alcuni stimoli per la discussione, al fine di procedere lungo un programma di ricerca che sia appunto alternativo al *mainstream* oggettivista/soggettivista.

- Quale *idea di uomo* è postulabile da una concezione non entitaria dei fenomeni sociali? In altri termini, non si può trascurare la scelta ontologica, prima ancora che epistemologica, alternativa a “risorsa” (intesa e studiata come *oggetto* collettore di proprietà stabili) o “persona” (intesa e studiata come *soggetto* portatore di vissuto idiosincratico). La concezione di *homines aperti* di Norbert Elias (1939; 1969) può forse essere considerata a tal fine come base di una antropologia filosofica.

- Gli studi organizzativi sono stati caratterizzati, dagli anni Novanta in poi, da una “svolta processuale”<sup>23</sup>. Ma occorre ricordare che il significato di “processo” varia in funzione della concezione di organizzazione alla quale ci si riferisce (Maggi, 2011: 69-71). Anche nella letteratura organizzativa riguardante le risorse/persone, sia di matrice oggettivista-funzionalista sia soggettivista-antipositivista, c’è accordo nel tematizzare in termini di processi (di gestione delle risorse umane o di sviluppo delle persone). Al di là degli aspetti terminologici, sui quali spesso si assiste a insospettabili convergenze, quali sono le *categorie di analisi che consentono di distinguere e analizzare i processi d’azione?* Questa scelta non è evidentemente scontata, in termini qualitativi e quantitativi. Si può condividere che i piani di analisi siano *istituzionale, tecnico* e di *regolazione* (Maggi, 1984/1990), ma al tempo stesso si può presentare l’utilità di una distinzione tra piano *progettuale, di integrazione* e di *utilizzo* (Masino, Zamarian, 2003)<sup>24</sup>. O ancora, uno schema di analisi che distingua tra *risorse disponibili, fattori di conversione, capacitazioni* e *funzionamenti*, può essere particolarmente adeguato quando si studia il rapporto tra competenze e percorsi di sviluppo (Sen, 2009). E’ ragionevole l’ipotesi che legittima l’utilità congiunta di questi

---

<sup>23</sup> Sandberg, Loacker e Alvesson (2015) la definiscono “Process turn in management and organization studies”.

<sup>24</sup> In particolare, come è proposto da Masino e Zamarian, qualora l’analisi riguardi l’uso di un artefatto, ad esempio un *software* utile alla valutazione di dati di prestazione.

quadri analitici, ai quali altri potrebbero essere aggiunti (in relazione di concorrenza o complementarità) purché tra loro epistemologicamente coerenti?

- I processi d'azione sono diretti/orientati da obiettivi. Questi obiettivi sono a loro volta processi (o meglio, fenomeni leggibili in termini processuali; nella valutazione della prestazione, ad esempio, riduzione dei costi, benessere, giustizia...) e la loro analisi è argomento problematizzabile. In che modo si può studiare il *rapporto tra obiettivi e processi d'azione*, senza rischiare di considerarli elementi strategici, esogeni ai processi stessi o emergenti in modo imprevedibile nel corso degli eventi?

Una coerente riflessione animata da questi stimoli - l'idea di uomo, le categorie di analisi del processo d'azione, il rapporto tra obiettivi e processo d'azione - può contribuire in modo rilevante all'interpretazione della questione "*risorse, persone, what else?*" e al consolidamento di una valida alternativa - non "rivoluzionaria", niente di nuovo ... - capace di mettere al centro dei processi organizzativi *homines* pienamente responsabili delle proprie azioni.

### Riferimenti bibliografici

ABBAGNANO N.

1971 *Dizionario di filosofia*. Torino: UTET.

ALVESSON M., DEETZ S.

2000 *Doing critical management research*, London: Sage.

APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A.

2000 *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca: Cornell University Press.

BARNEY J.

1991 Firm, resources and sustained competitive advantage, *Journal of Managament*, 17, 1: 99-120.

BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P., QUINN MILLS D., WALTON R.

1984 *Managing human assets*, New York: The Free Press.

BLYTON P., TURNBULL P.

1992 *Reassessing human resource management*, London: Sage.

BOSELIE P., DIETZ G., BOON C.

2005 Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15, 3: 67-94.

BOUDREAU J.W., RAMSTAD P.M.

2007 *Beyond HR: The new science of human capital*, Boston: Harvard Business School.

CAMUFFO A.

2016 Le nuove sfide dell'HR: big data, rilevanza e sostenibilità, *Economia & Management*, 5-6: 117-125.

CAPELLI P.

2020 Stop overengineering people management, *Harvard Business Review*, 98, 5: 56-63.

CORTELAZZO M., ZOLLI P.

2012 *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Bologna: Zanichelli.

COSTA G., GIANECCHINI M.

2013 *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano: McGraw-Hill.

COX J.W., LETRENT-JONES T., VORONOV M., WEIR D.

2009 *Critical Management Studies at Work*, Northampton: Elgar.

DELERY J., DOTY H.

1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *The Academy of Management Journal*, 39, 4: 802-835.

ELIAS N.

1939 *Die Gesellschaft der Individuen*, Frankfurt: Suhrkamp; 1990 ed. it. *La società degli individui*, Bologna: Il Mulino.

1969 *Über den Prozeß der Zivilisation*, Frankfurt: Suhrkamp; 1988 ed. it., *Il processo di civilizzazione*, Bologna: Il Mulino.

FAYOL H.

1918/1999 *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod.

FOMBRUN C., TICHY N.M., DEVANNA, M.A.

1984 *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.

FORTIER M., ALBERT M.N.

2015 From resource to human being: Toward persons management, *SAGE Open*, 5, 3: 1-13.

FOSS N.J., KNUDSEN T.

2003 The resource based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage, *Managerial and Decision Economics*, 24: 291-307.

JIANG K., LEPAK D., HU J., BAER J.

2012 How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *The Academy of Management Journal*, 55, 6: 1264-1294.

KAUFMAN B.E.

2015 The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm, *Human Resource Management Journal*, 25: 516-540.

LEGGE K.

1995 *Human resources management: Rethorics and realities*, London: Macmillan.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Id. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., Teoria dell'agire organizzativo, in Id. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 Information technology artifacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues, *Interacting with computers*, 15, 5: 693-707.

MCGREGOR D.

1960 *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill; 1972 ed. it., *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano: Angeli.

PAAUWE J., BOON C.

2009 Strategic HRM: A critical review, in Collings D.G., Wood G. (Eds.), *Human resource management: A critical approach*: 38-54, London: Routledge.

SANDBERG J., LOACKER B., ALVESSON M.

2015 Conceptions of process in organization and management, in Garud R., Simson B., Langlely A., Tsoukas H. (Eds.), *The emergence of novelty in organizations*: 318-344, Oxford: Oxford University Press.

SCHENDEL D.

1994 Introduction to "Competitive organizational behavior: Toward an organizationally based theory of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15: 1-4.

SEN A.

2009 *The idea of justice*, Cambridge: Belknap Press, Harvard University Press;  
2010 ed. it., *L'idea di giustizia*, Milano: Mondadori.

TAYLOR F.

1903/1947 *Shop Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper;  
1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

1911/1947 *The Principles of Scientific Management*, in Id., *Scientific Management*,  
New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*,  
Milano: Etas Compass.

THEVENET M.

2008 *Les Talents. Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes*, Paris: Eyrolles.

WOOD S.

1999 Human resource management and performance, *International Journal of Management Reviews*, 1, 4: 367-413.

WOOD G.

2009 Human resource management and organizational performance, in  
Collings D.G., Wood G. (Eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach*: 55-74, London: Routledge.

WRIGHT P., MCMAHAN G.

1992 Theoretical perspectives for strategic human resource management,  
*Journal of Management*, 18, 2: 295-320.

## La gestione strategica delle risorse umane

*Martina Gianecchini, Università di Padova*

*Anna Chiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia*

### Introduzione

Gestione delle risorse umane (*human resource management*, di seguito HRM) è diventato il termine prevalente per indicare le teorie e le modalità con cui le persone sono gestite al lavoro. Questo termine, insieme a gestione strategica delle risorse umane (*strategic human resource management*), si è affermato nella letteratura manageriale anglosassone nel corso degli anni 1980, sostituendo quasi completamente i termini diffusi fino a quel momento - come ad esempio amministrazione del personale, relazioni industriali, gestione delle relazioni di lavoro - che richiamavano prospettive culturali di matrice psicologica, sociologica, o giuslavoristica.

Molte cose (non tutte) sono cambiate nei contesti sociali e produttivi nei quali i concetti riguardanti la gestione (strategica) delle risorse umane hanno visto la luce, e coerentemente anche gli studi rivolti a questo ambito si sono evoluti. Sono stati esplorati diversi indirizzi teorici sul nesso tra strategia d'impresa e risorse umane, sono state proposte varie combinazioni di pratiche di gestione delle risorse umane (*bundles*) destinate a migliorare le prestazioni organizzative (i cosiddetti *high performance work systems*), sono state utilizzate varie misure di risultato (economico-finanziarie - come il profitto, il ROI, la quota di mercato - o comportamentali - come assenteismo, *turnover*, soddisfazione, coinvolgimento). Di conseguenza, benché anche negli studi più recenti sulla gestione (strategica) delle risorse umane l'impostazione rimanga sostanzialmente oggettivista, occorre riconoscere il tentativo di spostare il *focus* dell'analisi dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi alla soddisfazione dei bisogni individuali e collettivi.



### **Alle radici della gestione (strategica) delle risorse umane**

Benché, come è suggerito da Kaufman (2007), il termine *human resource management* sia stato per la prima volta utilizzato in un libro di testo statunitense già alla metà degli anni 1950, *The practice of management* di Drucker (1954), è ormai prassi consolidata considerare il 1984 come l'anno di nascita degli studi di gestione delle risorse umane. In quell'anno infatti sono pubblicati due libri che vengono considerati all'origine dello sviluppo teorico di questa area di studi. Il primo, *Strategic human resource management* di Fombrun e colleghi (1984), illustra il cosiddetto *Michigan model*, mentre il secondo, *Managing human assets* di Beer e colleghi (1984), presenta la teorizzazione dell'*Harvard model*.

Il *Michigan model*, al quale si riconduce l'indirizzo più "rigido" (*hard*) di gestione delle risorse umane (Legge, 1995), si caratterizza per il *focus* sulle nozioni di adattamento strategico (*strategic fit*) e di adattamento interno (*internal fit*). L'adattamento strategico riguarda la necessaria coerenza tra le attività di gestione delle risorse umane e la strategia generale di *business*, mentre l'adattamento interno riguarda l'allineamento delle attività di gestione tra loro. L'assunto basilare è che un buon adattamento strategico e interno influenzi positivamente la prestazione organizzativa, misurata nel breve termine, rispetto a indicatori economici quali, ad esempio, la produttività del lavoro, il fatturato, il profitto. Questa impostazione considera alcuni elementi di contesto (forze politiche, economiche e culturali), che influenzano la strategia dell'impresa, la quale determina a sua volta la struttura organizzativa e di conseguenza la gestione delle risorse umane. Da ciò appare chiaramente come le persone - con le loro motivazioni, competenze, aspirazioni - non entrino, in maniera esplicita, nel processo di creazione del valore aziendale. Le loro caratteristiche sono infatti considerate soltanto in termini strumentali, al fine dell'aumento delle prestazioni economico-finanziarie, e quindi per definire: attività di reclutamento e selezione che individuino le persone migliori per svolgere i compiti previsti dalla struttura, attività di valutazione che supportino la distribuzione delle retribuzioni e conseguentemente incentivino le prestazioni,

attività di formazione che forniscano le competenze richieste dalla mansione attuale e dalle mansioni future. In tal senso il personale dell'impresa è meramente una risorsa da gestire, al pari, ad esempio, di tecnologie, impianti, edifici, denaro.

L'*Harvard model*, che è invece indicato all'origine di un indirizzo più "morbido" (*soft*) di gestione delle risorse umane (Legge, 1995), sottolinea esplicitamente l'importanza dei vari portatori di interessi (azionisti, dirigenti, lavoratori, sindacati, governo e comunità) e dei fattori situazionali (ad esempio, caratteristiche dei lavoratori, condizioni di *business*, evoluzione della tecnologia, mercato del lavoro, leggi, valori) nel determinare le scelte di gestione del personale. Queste scelte, in particolare l'organizzazione del lavoro, il sistema premiante, i modelli di partecipazione dei lavoratori, avranno effetti sul coinvolgimento (*commitment*) e sulle competenze delle persone, che a loro volta determineranno miglioramenti di lungo periodo nel benessere dei lavoratori, nell'efficacia organizzativa e nel benessere collettivo. Anche in questo caso il concetto di adattamento rispetto alle condizioni di contesto e alle esigenze degli *stakeholder* è centrale nel definire quali attività di gestione delle risorse umane siano più adeguate per ciascuna impresa. A differenziare in maniera sostanziale questo indirizzo dal precedente è la prospettiva riguardante il ruolo delle persone. Da un orientamento meramente strumentale, si passa, infatti, a una tendenziale centralità dei lavoratori, che si manifesta non solo nella considerazione del loro benessere tra le conseguenze di lungo periodo di una buona gestione, al pari - e non in posizione subordinata - dell'efficacia organizzativa e del benessere collettivo, ma anche nel considerare il contributo delle persone come un aspetto chiave. Questo è possibile perché gli individui sono considerati soggetti in grado di assumere responsabilità, e che per conseguenza possono prendere parte al processo decisionale, contribuire alla determinazione dei loro processi di crescita, essere coinvolti nella determinazione delle ricompense a fronte del raggiungimento di obiettivi.

Questo breve excursus sui "fondamentali della disciplina" sembrerebbe suggerire che già gli studi iniziali sulla gestione delle risorse umane

proponessero di non limitarsi a una prospettiva utilitaristica e di breve periodo (proposta *hard*), quanto piuttosto di ampliare lo sguardo verso obiettivi ulteriori rispetto al ritorno economico di breve periodo (più in linea con la proposta *soft*). Nonostante ciò, come suggeriscono Boselie e Brewster (2013), il rapido incremento, negli stessi anni, del numero di imprese di grandi dimensioni il cui sviluppo era condizionato dall'andamento azionario favorì l'affermazione – nella teoria e nella pratica – dell'indirizzo *hard* di gestione delle risorse umane.

Di conseguenza, dagli anni 1990 si moltiplicano le analisi empiriche finalizzate a misurare l'impatto delle attività di gestione del personale sulla prestazione aziendale. In particolare gli studi di Huselid (1995), MacDuffie (1995) e Delery e Doty (1996) aprono la strada a questo filone di ricerche. Huselid (1995) misura l'effetto di un gruppo di "pratiche di gestione del personale a elevata prestazione" sul valore di borsa di un campione di imprese quotate; MacDuffie (1995) utilizza il termine "pacchetto" (*bundle*) per indicare le combinazioni di attività di gestione delle risorse umane le cui sinergie determinano un beneficio sulla produttività aziendale; Delery e Doty (1996) definiscono tre procedimenti (universalistico, contingente, configurazionale) per determinare quali attività di gestione migliorano le prestazioni organizzative.

Benché queste ricerche sembrino indicare (non senza alcune contraddizioni) l'esistenza di una relazione positiva tra gestione delle risorse umane e prestazione, rimane aperta la domanda su *come* ciò avvenga: in altri termini, il modo in cui una migliore gestione del personale si tradurrebbe in un aumento delle prestazioni aziendali rimane inesplorato (Wright *et al.*, 2005). E' questo il *focus* di ricerca di numerosi studi sviluppati dagli anni Duemila. Tra questi sono particolarmente rilevanti: la meta-analisi di Jiang e colleghi (2012), che, richiamando la teoria "abilità-motivazione-opportunità" di Boxall e Purcell (2008), suggerisce che diverse attività di gestione del personale sosterebbero la prestazione attraverso lo sviluppo di abilità e competenze, l'aumento della motivazione e le opportunità di carriera offerte ai collaboratori aziendali, nonché la teoria processuale di Wright e Nishii (2006), che illustra il ruolo

espresso dalle percezioni individuali, dai manager e dai comportamenti di gruppo nella determinazione degli effetti *reali* delle attività di gestione del personale *pianificate*.

Non si può prescindere dalla comprensione delle teorie adottate per spiegare la relazione tra attività di gestione del personale e prestazione organizzativa (Wright, McMahan, 1992). Benché si moltiplichino le proposte, tre teorie vengono comunemente richiamate (Delery, Roumpi, 2017): la *resource-based view*, la teoria del capitale umano, la teoria dello scambio sociale. La *resource-based view* sostiene che il vantaggio competitivo dipende dal processo attraverso il quale l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse eterogenee, cioè diverse dai concorrenti, e non perfettamente mobili, cioè non trasferibili attraverso il mercato se non perdendo valore (Barney, 1991). Conseguentemente le persone e i procedimenti sviluppati per gestirle potrebbero rappresentare risorse idiosincratice per l'impresa, quindi con caratteristiche di unicità e di valore per l'impresa (Lepak, Snell, 1999), in grado di alimentare un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei concorrenti. L'idea di specificità del capitale umano è utilizzata anche dalla teoria del capitale umano (Becker, 1964) per spiegare in che modo i procedimenti di gestione del personale svilupperebbero conoscenze e competenze che, se trattenute all'interno dell'impresa, favorirebbero la creazione di valore (Boon *et al.*, 2018). Si differenzia la teoria dello scambio sociale. Essa si basa sul concetto di "norma di reciprocità" (Gouldner, 1960) e sui lavori di Blau (1964) sullo scambio sociale. Secondo questa teoria, una buona gestione delle risorse umane avvantaggerebbe le imprese perché i collaboratori che beneficiano delle attività aziendali si sentirebbero in dovere di ricambiare quanto ricevuto in forma di atteggiamenti positivi, collaborazione e maggiore sforzo sul lavoro.

Ma qual è lo stato dell'arte e conseguentemente quali sono i "problemi aperti" negli studi sulla gestione (strategica) delle risorse umane? Recenti contributi (Jiang, Messersmith, 2018; Kehoe, 2021; Storey *et al.*, 2019; Wright, Ulrich, 2017) ne suggeriscono alcuni. Un primo aspetto riguarda la definizione

di quali siano le attività di gestione delle risorse umane che hanno un impatto sulla prestazione aziendale: le ricerche empiriche condotte sono, infatti, disomogenee non solo riguardo alle attività analizzate e al modo in cui sono raggruppate (tranne la formazione, attività quali, ad esempio, reclutamento, selezione, pianificazione delle carriere, valutazione, politiche retributive, non sono sempre incluse in tutti gli studi) ma anche rispetto alle modalità con cui le informazioni sono raccolte (ad esempio, a volte le indagini coinvolgono direttamente i lavoratori, altre volte i responsabili del personale). Un secondo aspetto riguarda gli effetti di una buona gestione delle risorse umane. Da un lato, limitandosi a una visione tradizionale che considera soltanto indicatori di prestazione economico-finanziaria, si mette in luce che manca ancora una chiara quantificazione dell'entità del miglioramento delle prestazioni (le analisi variano molto anche secondo l'indicatore considerato - ROA, fatturato, valore di mercato - suggerendo anche la probabile esistenza di fenomeni di causalità inversa); dall'altro lato, gli studi che tentano di misurare gli effetti sul benessere dei lavoratori sono alla ricerca di teorie di supporto (ad esempio la teoria dell'auto-determinazione) che spieghino la relazione tra attività di gestione, effetti sui lavoratori e prestazioni aziendali. Un terzo aspetto riguarda infine il ruolo del tempo, con riferimento non solo al periodo che intercorre tra le azioni di gestione e la realizzazione dei loro effetti, ma anche alla loro sostenibilità nel lungo termine.

### **Sviluppi recenti e prospettive della gestione (strategica) delle risorse umane**

Descrivendo e interpretando la nascita e la trasformazione della gestione delle risorse umane come funzione aziendale, ma anche come ambito di studio e ricerca, Ulrich e Dulebohn (2015) sostengono che la gestione strategica delle risorse umane - caratterizzata appunto dalla stretta connessione *HR and strategy*, grazie alla quale le modalità di gestione delle persone si riflettono sui risultati conseguiti dall'impresa - non costituisce il punto di arrivo. I due autori propongono un'ulteriore evoluzione nel processo di trasformazione della gestione delle risorse umane che definiscono *HR and context*. Le risorse umane

sono in relazione con il “contesto” nel quale l’impresa opera e, specificatamente, con un insieme di attori esterni: clienti, investitori, comunità locale, pubbliche istituzioni, ma anche società civile, ambiente e future generazioni. La gestione delle risorse umane coinvolge non solo attori interni all’impresa – e cioè dirigenti, collaboratori e dipendenti – ma anche esterni, potendo generare del valore per tutti questi attori e portatori di interessi (Donaldson, Preston, 1995).

Tale interpretazione è chiaramente coerente con la *stakeholder theory* dell’impresa (Freeman, 1984) - che riconosce l’esistenza di una pluralità di portatori di interessi, aspettative e bisogni - ma anche con la prospettiva della *triple bottom line* (Elkington, 1997), entrambe prese a riferimento da coloro i quali sostengono che nell’ambito della gestione delle risorse umane si stia affermando e sviluppando in maniera consistente, dopo la prospettiva della gestione strategica delle risorse umane dominante per oltre trent’anni, la prospettiva della gestione sostenibile delle risorse umane (*sustainable human resource management*) (Anlesinya, Susomrith, 2020).

La proposta *triple bottom line* indica tre ambiti di scopo (*purpose*) e di risultato (*outcome*) - noti come le 3 P (*persone, pianeta, prosperità/profitto*) - e ne sottolinea la necessità di bilanciamento, evidenziando il collegamento tra la prosperità economica/il profitto, il benessere (o eguaglianza) sociale e l’integrità (tutela/protezione) ambientale (Macke, Genari, 2019). Tale proposta è diventata sempre più popolare nell’ambito della responsabilità sociale d’impresa (Randev, Jha, 2019) e con riferimento al concetto di sostenibilità aziendale, suggerendo l’adozione di un procedimento multidimensionale anche nella gestione delle risorse umane (Stahl *et al.*, 2020).

La gestione sostenibile delle risorse umane è stata indicata inizialmente da Mariappanadar (2003), ma solo dal 2010 in poi si è assistito a una proliferazione di contributi sul tema, che secondo recenti revisioni della letteratura (Anlesinya, Susomrith, 2020; Macke, Genari, 2019) superano abbondantemente il centinaio di articoli.

Il *sustainable human resource management* collega la gestione delle persone alla responsabilità sociale dell’impresa e alla sua sostenibilità nel tempo,

riconoscendo l'impatto delle politiche e pratiche di gestione delle persone su un'ampia gamma di risultati, oltre i risultati economico-finanziari dell'impresa. Secondo Kramar (2014), la gestione delle risorse umane può avere impatti su individui e gruppi entro l'impresa (contribuendo a generare positivi *human outcomes*) e impatti su gruppi di persone e relazioni tra persone, anche fuori dall'impresa (producendo positivi *social outcomes*). Sono riconosciuti anche l'impatto ecologico della gestione delle persone e gli effetti negativi che le politiche e pratiche di gestione delle risorse umane possono produrre a vari livelli: individuale, sociale, ambientale. In tal senso è stata sottolineata la "insostenibilità" dei "sistemi di attività di gestione del personale ad alta prestazione", che produrrebbero una serie di esternalità negative in ambito umano e sociale, come l'intensificazione dei ritmi di lavoro, la temporaneità delle relazioni di impiego, l'ambiguità di ruolo e standard di prestazione eccessivi. Tutti elementi pericolosi e nocivi per il clima e la cultura organizzativa, il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie, la salute e la soddisfazione collettiva (Randev, Jha, 2019).

L'idea di gestione sostenibile delle risorse umane racchiude dunque in sé sia l'idea di gestione socialmente responsabile sia l'idea di *green HRM* (Renwick *et al.*, 2013) ed è compatibile con gli studi che propongono una prospettiva etica, chiedendosi se prendersi cura dei lavoratori sia un'obbligazione morale e se la gestione delle risorse umane possa essere etica nel senso di equa o giusta (Greenwood, 2002; 2013).

In particolare, nella letteratura sulla gestione sostenibile delle risorse umane sembrano prevalere i contributi riguardanti il *green HRM*, seguiti dai contributi sulla gestione delle risorse umane socialmente responsabile (Anlesinya, Susomrith, 2020), che integrano la gestione delle risorse umane con, rispettivamente, la gestione ambientale (*environmental management*) e la responsabilità sociale dell'impresa (Podgorodnichenko *et al.*, 2020). Nel primo caso, il *focus* è sul nesso tra lavoratori e loro gestione da un lato, e tutela o protezione dell'ambiente dall'altro lato, quindi sul contributo che la gestione delle risorse umane può dare alle prestazioni ecologiche (cioè a favore

dell'ambiente) dell'impresa. Nel secondo caso si riconosce non solo che i lavoratori possono contribuire agli obiettivi di responsabilità sociale dell'impresa, ad esempio prendendo parte a iniziative sociali promosse e/o supportate dall'impresa (De Stefano *et al.*, 2018), ma anche il valore che può avere in sé la gestione delle risorse umane, nella misura in cui prendersi cura dei lavoratori e dei loro bisogni è inteso come pratica socialmente responsabile, che genera benefici sul piano individuale (Barrena-Martinez *et al.*, 2018; Shen, Benson, 2016).

Sono minoritari, ma comunque presenti, i contributi che si concentrano sulle sfide morali, etiche, della gestione delle persone e/o che si focalizzano sulla creazione di valore non solo sul piano organizzativo (sia essa misurata attraverso i risultati economico-finanziari o le prestazioni ambientali dell'impresa) o individuale (ad esempio, in termini di soddisfazione e benessere del dipendente) ma anche sociale, considerandone i benefici per una pluralità di persone, non solo nell'impresa ma anche al di fuori di essa. Tali studi sono rivolti, sempre nell'ambito della gestione sostenibile delle risorse umane, a ciò che è definito *common good HRM*, cioè un orientamento in cui la gestione delle risorse umane è guidata da interessi collettivi intesi come bene, benessere, utilità comune (Aust *et al.*, 2020).

Così, ad esempio, politiche e pratiche di gestione delle risorse umane orientate alla conciliazione vita-lavoro (*work-life balance*) possono generare valore, cioè creare benefici, non solo al singolo (che trae soddisfazione dall'equilibrio vita-lavoro), ma anche alla sua famiglia e alla comunità locale (che gode del tempo che il familiare e membro della comunità non dedica al lavoro). Similmente, politiche e pratiche volte alla salute dei lavoratori si traducono in vantaggi non solo sul piano individuale (in termini di benessere), ma anche sociale, poiché riducono le spese sanitarie a carico della collettività (Camuffo, 2016). Ancora, del lavoro da casa, anziché in azienda, può beneficiare il singolo, che evita costi e stress connessi agli spostamenti casa-lavoro, ma anche l'ambiente e la collettività in termini di minore inquinamento. Su un piano ancora più generale sono considerate sostenibili e ispirate a una logica di



*common good* politiche e pratiche volte a migliorare le condizioni di lavoro nelle imprese fornitrici, a promuovere la democrazia sul posto di lavoro e a creare nuove opportunità di lavoro in ambito locale (Aust *et al.*, 2020).

In altri termini, in alcuni contributi che si riferiscono all'orientamento *triple bottom line* si riconosce come la gestione sostenibile delle risorse umane, guardando alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa nel tempo, sia necessaria e utile all'impresa per conseguire prestazioni di mercato ed economico-finanziarie migliori e durevoli (Kramar, 2014), tradendo un orientamento strumentale alla gestione delle persone (Camuffo, Costa, 1993) che subordina agli obiettivi economico-finanziari dell'impresa (o meglio dei suoi *shareholders*) tutti gli altri obiettivi, di fatto sottintendendo all'espressione "gestione delle persone" il significato "uso di risorse umane" (Greenwood, 2002). Al contempo, negli studi su *common good HRM* si sottolinea che le modalità di gestione delle persone orientate a evitare conseguenze negative sui singoli, sulla società e l'ambiente, e anche a produrre benefici sul piano individuale ed esternalità positive sul piano sociale e ambientale, costituiscano un orientamento che si contrappone sia alla prospettiva *mainstream* della gestione strategica delle risorse umane, sia alla prospettiva *critical* (Greenwood, 2013).

Entrambe queste prospettive, che sono state illustrate in precedenza, sono riconducibili - in modo più o meno stringente - a una visione funzionalista dell'organizzazione aziendale. In breve, la prima prospettiva - *mainstream* - del *Michigan model* (Fombrun *et al.*, 1984) vede dipendenti e collaboratori delle imprese come risorse dalle quali trarre, attraverso le modalità di gestione, valore per coloro che gestiscono e investono nell'impresa. La seconda prospettiva - *critical* - del *Harvard model* (Beer *et al.*, 1984) considera la gestione delle risorse umane come una pratica che, nell'assumere le persone come risorse, tradisce una mera retorica e individua nelle modalità di gestione delle persone adottate dalle imprese una forma non di valorizzazione, ma di controllo sui lavoratori, comunque finalizzata, al pari dell'*hard HRM*, a raggiungere gli obiettivi di dirigenti e proprietari dell'impresa (Legge, 1995).

La distanza da entrambe le prospettive è ravvisabile nella constatazione che la gestione delle risorse umane socialmente responsabile sembra porre l'enfasi sulle persone (dentro l'impresa e fuori), non solo come portatori di interessi individuali (economici, di salute e relazionali), ma anche come membri della comunità locale e della più ampia collettività, della società. Questo è ancora più vero con riferimento all'approccio *common good* che si sta affermando nella letteratura sulla gestione sostenibile delle risorse umane, ma che ha trovato, già nel passato, esempi autorevoli di applicazione concreta nelle imprese, come nel caso di Olivetti (Doria, 2018). La gestione delle risorse umane in questi nuovi orientamenti sembra rispondere non tanto a una finalità di controllo, né solo a una finalità di valorizzazione e benessere dei singoli, quanto piuttosto a una finalità di interesse collettivo.

In conclusione, l'evoluzione negli orientamenti alla gestione delle risorse umane di cui si è riferito sembra suggerire che la gestione dell'impresa, in generale, e specificatamente l'organizzazione del lavoro e la gestione dei lavoratori, pur rimanendo all'interno di un quadro oggettivista si arricchisce di una prospettiva che punta, in una logica non di "mezzo", ma di "fine" ultimo, a soddisfare gli interessi del singolo e a creare benessere per le persone, la società e l'ambiente in cui queste vivono e lavorano.

Resta, comunque, aperta la questione se l'adozione di una prospettiva antipositivista, soggettivista e costruttivista, alla gestione del lavoro e dei lavoratori permetta una migliore enucleazione e soddisfazione degli interessi e delle esigenze delle persone, sia come lavoratori sia come membri della società e dell'ambiente.

## Riferimenti bibliografici

ANLESINYA A., SUSOMRITH P.

2020 Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field, *Journal of Global Responsibility*, 11, 3: 295-324.

AUST I., MATTHEWS B., MULLER-CAMEN M.

2020 Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100705.

BARNEY J.B.

1991 Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1: 99-120.

BARRENA-MARTINEZ J., LÓPEZ-FERNÁNDEZ M., ROMERO-FERNANDEZ P. M.

2018 Drivers and barriers in socially responsible human resource management, *Sustainability*, 10, 5: 1532.

BECKER G.

1964 *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Chicago: University of Chicago Press.

BEER M., SPECTOR B.A., LAWRENCE P.R., MILLS D.Q., WALTON R.E.

1984 *Managing human assets*, New York: Free Press.

BLAU P.M.

1964 *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.

BOON C., ECKARDT R., LEPAK D. P., BOSELIE P.

2018 Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 1: 34-67.

BOSELIE P., BREWSTER C.

2013 *At the crossroads at midnight: Strategic human resource management now*, John H. Dunning Centre for International Business, Discussion Paper Series No. 2013-010.

BOXALL P., PURCELL J.

2008 *Strategy and human resource management*, Basingstoke, U.K.: Palgrave Macmillan.

CAMUFFO A.

2016 Le nuove sfide dell'HR: big data, rilevanza e sostenibilità, *Economia & Management*, 5-6: 117-125.

CAMUFFO A., COSTA G.

1993 Strategic Human Resource Management: the Italian Style, *MIT Sloan Management Review*, 34, 2: 59-67.

DELERY J.E., DOTY D.H.

1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39, 4: 802-835.

DELERY J.E., ROUMPI D.

2017 Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?, *Human Resource Management Journal*, 27, 1: 1-21.

DE STEFANO F., BAGDADLI F., CAMUFFO A.

2018 The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review, *Human Resource Management*, 57, 2: 549-566.

DONALDSON T., PRESTON L.E.

1995 The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20: 65-91.

DORIA M.

2018 Olivetti. La parabola di un'industria italiana, *Impresa Progetto Electronic Journal*, 2: 1-18.

DRUCKER P.

1954 *The Practice of Management*. New York: Harper.

ELKINGTON J.

1997 *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st Century*, Oxford: Capstone.

FOMBRUN C., TICHY N.M., DEVANNA M.A.

1984 *Strategic human resource management*, New York: Wiley.

FREEMAN R.E.

1984 *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

GOULDNER A.W.

1960 The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, 2: 161-178.

GREENWOOD M.R.

2002 Ethics and HRM: A review and conceptual analysis, *Journal of Business Ethics*, 36, 3: 261-278.

2013 Ethical analyses of HRM: A review and research agenda, *Journal of Business Ethics*, 114, 2: 355-366.

HUSELID M.A.

1995 The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 3: 635-672.

JIANG K., LEPAK D.P., HU J., BAER J.C.

2012 How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55, 6: 1264-1294.

JIANG K., MESSERSMITH J.

2018 On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 1: 6-33.

KAUFMAN B.E.

2007 The development of HRM in historical and international perspective, in Boxall P.F., Purcell J., Wright P.M. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*: 19-47, Oxford: Oxford University Press.

KEHOE, R.R.

2021 Revisiting the concepts of vertical and horizontal fit in HRM: What we know, what we don't know, and where we might go, *Academy of Management Perspectives*, 35, 2: 175-180.

KRAMAR, R.

2014 Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 8: 1069-1089.

LEGG, K.

1995 *Human Resource Management: Rhetorics and Reality*, London: Macmillan.

LEPAK D., SNELL S.

1999 The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24, 1: 31-48.

MACDUFFIE J. P.

1995 Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2: 197-221.

MACKE J., GENARI D.

2019 Systematic literature review on sustainable human resource management, *Journal of Cleaner Production*, 208: 806-815.

MARIAPPANADAR S.

2003 Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment, *International Journal of Social Economics*, 30, 8: 906-923.

PODGORODNICHENKO N., EDGAR F., MCANDREW I.

2020 The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100685.

RANDEV K.K., JHA J.K.

2019 Sustainable human resource management: A literature-based introduction, *NHRD Network Journal*, 12, 3: 241-252.

RENWICK D.W., REDMAN T., MAGUIRE S.

2013 Green human resource management: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15, 1: 1-14.

SHEN J., BENSON J.

2016 When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior, *Journal of Management*, 42, 6: 1723-1746.

STAHL G. K., BREWSTER C. J., COLLINGS D.G., HAJRO A.

2020 Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100708.

STOREY J., ULRICH D., WRIGHT P. M.

2019 *Strategic human resource management: A research overview*, New York: Routledge.

ULRICH D., DULEBOHN J.H.

2015 Are we there yet? What's next for HR?, *Human Resource Management Review*, 25, 2: 188-204.

WRIGHT P. M., GARDNER T. M., MOYNIHAN L. M., ALLEN M. R.

2005 The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, *Personnel Psychology*, 58, 2: 409-446.

WRIGHT P. M., MCMAHAN G.

1992 Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 2: 295-320.

WRIGHT P. M., NISHII L. H.

2007 Strategic HRM and organisational behaviour: Integrating multiple levels of analysis, *Working Paper 06-05*, Ithaca NY: Cornell University

WRIGHT P.M., ULRICH M.D.

2017 A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 45-65.

## La persona al centro dell'organizzazione

*Francesco Maria Barbini, Università di Bologna*

### Introduzione

La gestione delle risorse umane rappresenta un ambito di studio peculiare, nel quale le relazioni tra teoria e pratica aziendale acquisiscono stretta interdipendenza. Da un lato, le idee e le interpretazioni proposte nella letteratura scientifica manageriale trovano rapida accoglienza nelle scelte effettivamente adottate dalle imprese. D'altro lato, la pratica aziendale, attraverso la sperimentazione di nuove soluzioni e l'adozione di innovazioni nelle tecniche di gestione delle risorse umane, riesce a stimolare e a indirizzare in maniera diretta la riflessione scientifica. Questa stretta interdipendenza è rafforzata dalle imprese di consulenza, che operano come ulteriore *trait d'union* tra ambiti della ricerca e ambiti applicativi, e dalla notevole quantità di letteratura basata su *best practice* e casi aneddotici che si rivolge a operatori in cerca di soluzioni semplici per complessi problemi di gestione delle risorse umane.

Malgrado il fervore e la multidisciplinarietà del campo di studio, la teoria prevalente sulla gestione delle risorse umane è di facile individuazione: si tratta di una letteratura che adotta un classico orientamento funzionalista e normativo-prescrittivo. Allo stesso modo, non è difficile individuare un corpo di soluzioni di gestione delle risorse umane che in questo periodo storico appaiono vincenti e diffuse nelle imprese. Oggi, la prospettiva teorica e pratica più popolare considera la persona come la risorsa fondamentale per qualsiasi organizzazione e quindi pone la gestione delle risorse umane come attività strategica fondamentale per il perseguimento degli obiettivi d'impresa: "la gestione delle risorse umane è un approccio distintivo alla gestione del lavoro che persegue il vantaggio competitivo attraverso la gestione strategica di una



forza lavoro altamente impegnata e capace, utilizzando una serie di tecniche culturali, strutturali e del personale"<sup>1</sup> (Storey, 2007: 7).

In questo contributo approfondiremo gli elementi sostanziali e metodologici della proposta teorica che individua l'essere umano come centro dell'organizzazione, riflettendo sulla possibilità concreta di adottare una prospettiva genuinamente sviluppata sull'assunto della centralità umana e analizzando le conseguenze di questa scelta per la gestione delle risorse umane.

### **La persona al centro**

Tra gli anni Novanta dello scorso secolo e gli anni Duemila, con crescente enfasi, la riflessione e la pratica della gestione delle risorse umane hanno assunto connotati nuovi, che potremmo definire incentrati sul lavoratore.

Individuare l'origine di questo fenomeno non è semplice, poiché emerge una straordinaria coincidenza tra gli interventi attuati nelle imprese e le proposte emerse nella teoria.

Questa evoluzione si esplicita anzitutto nel gergo e nella retorica della gestione delle risorse umane: le imprese non si riferiscono più a lavoratori, dipendenti, impiegati o risorse umane, ma a collaboratori, staff, persone, umane risorse. Al contempo, la letteratura pone l'accento sul valore fondamentale e strategico delle persone per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Pfeffer, 1994; Storey *et al.*, 2019); l'economia della conoscenza, che sembra essere alle porte, richiederebbe infatti la necessità di avvalersi di persone altamente qualificate e difficilmente fungibili. Ecco che la capacità di attrarre talenti e di promuoverne la crescita diviene un compito fondamentale di gestione delle risorse umane nel perseguimento degli obiettivi economici dell'impresa (Pfeffer, 1998).

Il nuovo lavoratore, inoltre, si qualifica soprattutto come un risolutore di problemi, una persona in grado di operare in mansioni molto meno definite e

---

<sup>1</sup> "Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce using an array of cultural, structural and personnel techniques".

molto più ricche. Si sviluppa la gestione per obiettivi e si affermano metodi di valutazione delle persone molto articolati, nei quali diviene importante valutare non solo il raggiungimento dell'obiettivo ma anche il comportamento attuato a tal fine. Inoltre, diviene rilevante curare la soddisfazione e il benessere delle persone, che così dimostreranno maggiore coinvolgimento nel perseguimento degli obiettivi organizzativi (Guest, 2002).

*Engagement e leadership* divengono dimensioni fondamentali, oggetto di ampia discussione teorica e di specifici programmi di sviluppo. Si tratta, in effetti, di due concetti trattati in modo multidisciplinare, in grado di interessare tanto gli studi organizzativi, quanto studi sociologici e psicologici. Inoltre, essi coinvolgono in varia misura ulteriori argomenti, quali la cultura, la gestione del capitale umano, *l'empowerment*, l'identità, la cittadinanza organizzativa, il benessere, la conciliazione vita-lavoro, anche questi con chiare origini psicologico-sociali.

Il progressivo arricchimento della teoria della gestione delle risorse umane con contributi provenienti dalla sociologia e, soprattutto, dalla psicologia sociale è sintomo e conseguenza dell'attenzione ora dedicata alla persona, in un contesto che ricorda quello prefigurato da McGregor (1957: 47): "il compito essenziale della direzione è di creare e favorire condizioni organizzative e metodi operativi tali da permettere alle persone di conseguire meglio i propri obiettivi indirizzando i propri sforzi verso gli obiettivi organizzativi"<sup>2</sup>.

In effetti, le più recenti pratiche di gestione delle risorse umane si focalizzano sulla comprensione dei bisogni e delle motivazioni delle persone al fine di indirizzarne il comportamento verso il perseguimento degli obiettivi dell'impresa (obiettivi comunque esogeni, in quanto dettati dall'ambiente competitivo).

---

<sup>2</sup> "The essential task of management is to arrange organizational conditions and methods of operation so that people can achieve their own goals best by directing their own efforts toward organizational objectives".

Figura centrale di questo processo di “umanizzazione” delle politiche di gestione delle risorse umane resta il progettista/manager, il quale deve saper progettare mansioni ricche, selezionare persone potenzialmente talentuose rispetto ai ruoli da svolgere, sviluppare competenze tecniche e comportamentali, coinvolgere le persone nella definizione dei propri obiettivi, istituire coerenti sistemi di valutazione dei risultati raggiunti e dei comportamenti messi in atto.

L'orientamento armonico e ottimistico promosso dalla teoria funzionalista sulle risorse umane ha ricevuto molte critiche (Steyaert, Janssens, 1999; Keegan, Boselie, 2006), che si sono nel tempo sviluppate sostanzialmente lungo due linee: gli studi critici e le proposte teoriche soggettiviste.

### **Gli studi critici (CMS)**

Una ampia e vigorosa reazione alla pretesa centralità della persona nelle interpretazioni *mainstream* della gestione delle risorse umane emerge dal filone dei cosiddetti *critical management studies* (CMS).

Attingendo a riferimenti scientifici provenienti dai più vari ambiti disciplinari, i variegati contributi CMS propongono ricche argomentazioni (Harley, Hardy, 2004) tese a svelare e demistificare la retorica che permea il discorso sulla dimensione “umana” delle pratiche manageriali.

In particolare, i CMS rappresentano le soluzioni di gestione delle risorse umane attuate nelle imprese come un raffinamento delle strutture e dei sistemi di dominazione da parte della dirigenza e mostrano come le innovative soluzioni *mainstream* possano essere interpretate come perfezionamento delle vecchie logiche gestionali (Alvesson, Willmott, 2003).

La critica si estende alla teoria e alle pratiche di gestione delle risorse umane, considerate limitate, tecnocratiche e managerialiste (Legge, 1995). In particolare, Bolton e Houlihan (2007: 9) evidenziano come la retorica sulla centralità dell'uomo nei fatti celi il criterio fondamentale della strumentalità economica delle decisioni. Bolton e Houlihan (*ibid.*) propongono alcuni

interrogativi in grado di svelare i contenuti retorici delle proposte *mainstream* di gestione delle risorse umane:

- Come si scelgono i bisogni da soddisfare? Chi definisce questi bisogni?
- Chi sono i soggetti presi in considerazione? Tutti i dipendenti, o solamente alcuni?
- Quando si identificano bisogni o interessi in competizione, quali prevalgono?
- Le pratiche centrate sulla persona prevalgono anche quando si tratta di scegliere tra interessi umani ed economici? E hanno impatto anche ai livelli decisionali più alti, nella pianificazione strategica?
- Che cosa intendono precisamente le imprese per "umanità"?

I CMS rispondono a queste domande evidenziando come il *mainstream* sia ancorato a un intento meramente economico e orientato al perseguimento di alte prestazioni e, allorquando utilizza la metafora della persona al centro dell'organizzazione, lo fa in modo strumentale e surrettizio, per perseguire in modo ancora più efficiente gli obiettivi aziendali.

E' importante notare che i contributi *critical*, pur rifiutando sostanzialmente i contenuti del *mainstream* funzionalista, rischiano di replicarne epistemologia e metodo, individuando chiari rapporti di causa-effetto e predefinendo gli obiettivi (Masino, 2005: 87): in questi casi, lo schema interpretativo *critical* replica (paradossalmente) lo schema funzionalista, basato sulla ricerca di tecniche efficienti per gestire le persone in modo razionale rispetto a uno o più obiettivi (ancorché, nella accezione *critical*, opposti a quelli tradizionali). In altri termini, alcune declinazioni dei CMS, pur riconoscendo e opponendosi alla normatività e prescrittività delle pratiche *mainstream* di gestione delle risorse umane<sup>3</sup>, rischiano di cadere in contraddizione adottando la medesima impostazione metodologica.

---

<sup>3</sup> Alvesson (2009: 53, nostra trad.) sottolinea che "[Nella letteratura sulle risorse umane] c'è una forte enfasi su ciò che dovrebbe essere. Il campo sembra occuparsi più di strumenti e tecniche che di spiegare e comprendere", e Fournier e Gray (2000: 18, nostra trad.) notano come "nelle teorie di management *mainstream* vengono invocati diversi 'imperativi' (ad esempio, globalizzazione, competitività) per legittimare il corso d'azione proposto e per suggerire (implicitamente o esplicitamente) che 'non c'è alternativa'".

## Le teorie soggettiviste

Le scienze sociali propongono interpretazioni genuinamente basate su una logica che privilegia il punto di vista degli attori. Queste interpretazioni emergono nel dibattito epistemologico (*Methodenstreit*) che ha interessato le scienze sociali tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento. Tale dibattito ha posto in luce e nettamente delineato tre visioni del mondo distinte, alternative e incomparabili tra loro (Rossi *et al.*, 1975: Introduzione; Maggi, 1984/1990: 179-202; 2003/2016, Livre I: 28-31); tra queste, si identifica una visione soggettivista, tendente alla *comprensione storica*, ossia a comprendere i fenomeni sulla base dell'esperienza vissuta dai soggetti.

Le proposte teoriche soggettiviste considerano la realtà come una costruzione sociale, derivante dal senso e significato ad essa attribuito dai soggetti protagonisti - gli attori - (Berger, Luckmann, 1966). Distinguendosi dall'interpretazione positivista, queste teorie affermano l'unicità e l'indeterminatezza dei fenomeni sociali ed enfatizzano l'importanza dell'analisi delle strategie, delle interazioni e dei comportamenti degli attori sociali (Morgan, Smircich, 1980; Czarniawska, 2003). L'azione e le interazioni reiterate degli attori generano inintenzionalmente artefatti sociali che, successivamente, diventano vincolanti per gli stessi attori (Berger, Luckmann, 1966; Crozier, Friedberg, 1977).

Evidentemente, lo studio di tali fenomeni non può avvenire secondo il metodo funzionalista dominante (basato sulla individuazione e spiegazione dei nessi causali/funzionali fra i fenomeni), ma richiede un apparato analitico differente, che sia in grado di comprendere (*ex post*) il senso delle azioni dei soggetti e i sistemi che da esse emergono. La generalizzazione è in questo caso preclusa, così come qualsiasi progettualità, essendo l'esito delle azioni sociali situato e unicamente riferito al contesto in oggetto.

Gli indirizzi di teoria organizzativa che presuppongono tale logica esprimono una concezione di organizzazione come sistema prodotto dall'interazione degli attori. "L'organizzazione [secondo tale logica], come ogni istituzione, ha origine dalla tipicità delle azioni, da cui deriva stabilità e

oggettività. Lungi dall'essere un fenomeno naturale, essa è un costrutto sociale, culturale, un artefatto umano, che si presenta come un sistema d'azione concreto" (Maggi, 1984/1990: 187).

In questa concezione, il rapporto attore-organizzazione è ribaltato rispetto alla concezione funzionalista. Nella interpretazione funzionalista, il sistema organizzativo è progettato per rispondere ai bisogni funzionali espressi dal meta-sistema nel quale l'organizzazione è inserita; i soggetti sono introdotti solo successivamente nel sistema (dopo essere stati selezionati sulla base della loro capacità di rispondere ai bisogni funzionali dell'organizzazione, espressi dalle mansioni precedentemente progettate). Pertanto, il sistema organizzativo precede e vincola, sulla base delle scelte del progettista, il soggetto.

Tra le proposte teoriche in grado di investigare il comportamento umano nell'organizzazione secondo la concezione soggettivista spiccano la teoria sociologica dell'azione organizzata di Crozier e Friedberg (1977) e la teoria psicologico-sociale del *sensemaking* di Weick (1969; Weick *et al.*, 2005). Tra le teorie più recenti, val la pena citare la teoria costruttivista imperniata sulle reti di azioni proposta da Czarniawska (2014). Si tratta di teorie non focalizzate sulla gestione delle risorse umane, che investigano l'organizzazione o sue specifiche dimensioni, nondimeno da questa impostazione si possono trarre (e si sono tratti) stimoli operativi di varia natura (ma non indirizzi progettuali in senso stretto).

In termini generali, l'analisi dei processi di costruzione di senso permette di collocare gli stimoli entro cornici, ossia categorie che obbligano alla messa in discussione di credenze e certezze e possono stimolare processi di cambiamento organizzativo, anche attraverso il riconoscimento (o il contrasto) dei tratti culturali prevalenti nell'organizzazione. Gli agenti del cambiamento, in questa interpretazione, cessano di essere i progettisti delle nuove configurazioni organizzative e si qualificano come individui in grado di influenzare il linguaggio, il dialogo e l'identità e, in ultima analisi, di proporre cornici per interpretare il cambiamento nel suo continuo e indeterminabile fluire (Weick, Quinn, 1999). Gli assetti organizzativi, le regole e le pratiche formalizzate

possono essere interpretati esclusivamente come una cristallizzazione, temporanea e parziale, delle caratteristiche del sistema organizzativo emergente: “se si ammette che l'attore individuale in ogni organizzazione dispone di un margine di libertà irriducibile nello svolgere le sue attività, diventa illusorio voler ricercare la ragione dei comportamenti empiricamente osservabili nella razionalità dell'organizzazione, nei suoi obiettivi, le sue funzioni e le sue strutture, come se si trattasse di un insieme di dati cui gli individui dovrebbero solo adattarsi finendo con interiorizzarli per conformare ad essi il loro comportamento” (Crozier, Friedberg, 1977/1978: 28). Lo studio e l'intervento su queste dimensioni non permette una esaustiva comprensione del fenomeno organizzativo, né tantomeno la definizione di strategie di cambiamento.

Allo stesso modo, la logica soggettivista si contrappone alle impostazioni funzionaliste rispetto alla questione etica connessa alla giustizia organizzativa (Neri, 2018). La letteratura *mainstream* ha sviluppato il tema della giustizia organizzativa verso argomentazioni e analisi maggiormente focalizzate sulle persone (Greenberg, 1987), pur mantenendo la netta separazione tra sistema organizzativo e soggetti. Le criticità collegate alla giustizia organizzativa percepita dai partecipanti all'organizzazione divengono elementi da tenere in considerazione per la definizione di politiche di gestione del personale efficaci per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Diverse pratiche gestionali possono essere interpretate in coerenza con questi assunti, in particolare, la gestione della responsabilità sociale d'impresa e la gestione della diversità rappresentano una logica conseguenza di questa evoluzione.

Le interpretazioni soggettiviste affrontano il tema della giustizia organizzativa concentrandosi sulle esperienze realmente vissute dagli individui, tentando di comprendere l'idea di giustizia che emerge da tali esperienze (Mikula *et al.*, 1990). Di conseguenza, il significato di giustizia diviene l'elemento centrale di analisi, attraverso l'investigazione dei processi che lo implicano e lo generano in modo dinamico (Guo *et al.*, 2011). Una tale investigazione richiede evidentemente metodi di analisi peculiari, non

focalizzati su situazioni selezionate dal ricercatore/analista: analisi retrospettive e narrative, analisi dei processi di costruzione del senso di giustizia, giochi di ruolo.

In termini più puntuali, in relazione cioè alle “tradizionali” attività di supporto che coinvolgono le persone nell'impresa, è possibile identificare importanti contributi soggettivisti in riferimento ai temi della formazione e della valutazione.

Nella interpretazione *mainstream*, la formazione delle persone deve essere programmata sulla base delle esigenze del ruolo che queste sono chiamate a svolgere nell'organizzazione, con crescente enfasi sulle competenze comportamentali e trasversali, principalmente orientate “alla risoluzione di problemi complessi”. Malgrado l'adozione di tecniche via via più raffinate ed esperienziali, questa formazione rimane ancorata a una concezione basata sul trasferimento ai soggetti della conoscenza utile e necessaria per lo svolgimento efficiente dei compiti richiesti dall'organizzazione.

Nella logica dell'organizzazione come costrutto sociale, la formazione delle persone non può essere interpretata se non ponendo l'attenzione sui ruoli assunti (non progettati) dagli individui. La formazione si pone come un supporto agli attori per la comprensione del proprio ruolo sociale. Essa si sviluppa come una riflessione introspettiva degli individui sulla propria esperienza, così da stimolare lo sviluppo di una coscienza dei ruoli quotidianamente assunti, nella vita professionale come nella vita sociale. Le tecniche formative dovrebbero dunque permettere all'individuo, attraverso l'analisi della propria esperienza, di comprendere i suoi rapporti con gli altri, col lavoro, con i contesti istituzionali dei quali fa parte e che lo vincolano: l'individuo non apprende facendo esperienza, ma attraverso la riflessione sulla propria esperienza (Maggi, 1991)

La formazione si svolge tipicamente in piccoli gruppi, nei quali gli individui possono discutere e far emergere la propria esperienza e riflettere su di essa attraverso l'interazione e il confronto con gli altri. E' in questo contesto che emergono le comunità di pratica, intese come gruppi che si formano



informalmente e spontaneamente nell'organizzazione. Nell'ambito della comunità di pratica, gli individui (Brown, Duguid, 1991) si incontrano e riflettono sulle proprie esperienze, generando così formazione. Malgrado le comunità di pratica siano state adottate come strumento di formazione anche in proposte teoriche *mainstream*, attraverso la definizione di gruppi di discussione e formazione formalmente progettati e costituiti (basti pensare alle esperienze dei circoli di qualità, o alle cosiddette famiglie professionali), la loro essenza risiede nella spontaneità e nell'autonomia di sviluppo della riflessione. Nella logica soggettivista, la formazione degli individui risulta da un processo individuale inserito in un contesto sociale emergente e non predeterminabile in coerenza con gli obiettivi e le esigenze organizzativi.

Nell'ampio ambito della formazione, le proposte teoriche *mainstream* attribuiscono crescente rilevanza alla formazione di accompagnamento, tradizionalmente definita *coaching*: si tratta di una tecnica di intervento diretta a favorire l'apprendimento, la crescita e lo sviluppo di comportamenti positivi da parte dei soggetti ai quali è rivolta. Il *coaching* è divenuto molto popolare come strumento di sviluppo dei soggetti che occupano ruoli apicali o talenti potenzialmente destinati a tali ruoli e viene interpretato come un complemento alle tradizionali tecniche formative, al fine di garantire un ambito di formazione maggiormente individualizzato, più specificamente orientato ai comportamenti, e maggiormente coinvolgente per i destinatari (Bacon, Spear, 2003). Guidato più dalla pratica che dalla riflessione teorica, il *coaching* si sostanzia tipicamente in interventi operati da professionisti esterni che attuano percorsi formativi sviluppati *ad hoc* per ogni soggetto coinvolto, in coerenza con specifici obiettivi di risultato definiti dall'impresa committente. Nella interpretazione *mainstream*, quindi, l'efficacia del *coaching* deriva dalla interazione di tre fattori (caratteristiche dell'addestratore - *coach* -, caratteristiche della persona in addestramento - *coachee* -, caratteristiche, obiettivi e livello di supporto dell'impresa) (Joo, 2005) e deve essere misurata in rapporto agli esiti sul comportamento organizzativo del *coachee*, in particolare sul suo coinvolgimento (Grant, 2012).

Da un punto di vista soggettivista, il *coaching* può essere interpretato come una attività sociale, contraddistinta da una natura soggettiva e contestuale (Rajasinghe, 2020). In maniera del tutto simile rispetto ad altri interventi formativi, occorre comprendere come gli attori sociali coinvolti nell'attività di *coaching* sviluppino significati e riflessioni attorno all'attività svolta. Il *coaching* può essere così inteso come un'occasione di confronto che, facilitata dall'esterno, propone lo sviluppo di una relazione sociale tra addestratore e addestrato e i cui esiti sono indeterminabili e in ogni caso consistenti nell'introspezione e nello sviluppo di significati soggettivi non correlati agli obiettivi aziendali.

L'analisi fenomenologica delle attività di formazione e, in particolare, di *coaching* può favorire una più ampia comprensione dei significati costruiti dagli individui iniziando dalla propria esperienza e delle conseguenze di tali significati sull'azione dei soggetti (Gibson, Hanes, 2003).

Infine, la valutazione delle persone. Le proposte toriche *mainstream* hanno approfondito in maniera molto rilevante il tema della valutazione delle persone e delle loro prestazioni. Nelle proposte più recenti, la valutazione non è più considerata una attività discontinua ed esclusivamente fondata sull'analisi dei risultati passati, ma una pratica continua e inserita in un più ampio processo strategico di gestione della prestazione. Questa evoluzione deriva dall'arricchimento delle mansioni e dalla necessità di indirizzare l'attività delle risorse umane verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Componenti necessari di un simile sistema sono il coinvolgimento dei soggetti nella definizione degli obiettivi e i continui *feedback* informativi che permettono ai soggetti stessi di autovalutare il proprio operato nel perseguimento degli obiettivi posti. Il quadro interpretativo funzionalista muove da una visione di piena concordia, nella quale gli obiettivi dei soggetti si vengono a trovare in sincronia con gli obiettivi organizzativi: perseguendo gli obiettivi individuali, i soggetti perseguono gli obiettivi organizzativi, e viceversa.

Anche se tale evoluzione potrebbe a prima vista apparire come un cambiamento radicale, nella sostanza poco cambia: separazione organizzazione-

soggetti, prevalenza degli obiettivi organizzativi e necessità di adattamento dei soggetti ai requisiti e agli obiettivi organizzativi.

Nella logica soggettivista, la valutazione non si focalizza sull'organizzazione, i suoi obiettivi, le sue prestazioni; è invece una attività che gli individui operano in modo autonomo, mettendo in relazione le proprie aspettative, le proprie strategie e la propria esperienza con il sistema d'azione concreto che emerge e li vincola. Si tratta in questo caso di una reale autovalutazione, che avviene attraverso la riflessione degli individui sulla relazione tra le loro strategie e i risultati concreti. Le procedure e gli strumenti di valutazione definiti dall'organizzazione acquisiscono importanza se e in quanto sono istituzionalizzati ed esclusivamente attraverso processi di attribuzione di senso (Patriotta, Brown, 2011). La comprensione dei processi sociali di *sensemaking* permette di individuare quali impatti abbiano avuto le tecniche di valutazione e gestione delle prestazioni adottate sulle azioni dei soggetti, ovviamente in un'ottica solamente retrospettiva e non generalizzabile.

In conclusione, rimarchiamo come l'adozione di una concezione dell'organizzazione come costruito sociale imponga di abbandonare qualsiasi pretesa normativa: i contributi teorici che adottano tale concezione operano cercando di comprendere *ciò che è* in rapporto ai comportamenti messi in atto dagli attori sociali in passato e non sono interessati a investigare *ciò che dovrebbe essere*. La comprensione dei fenomeni, pur se molto ricca, è dunque assolutamente contestualizzata e non generalizzabile, e non si presta a essere considerata come percorso prioritario nelle scuole di *management* o diffusa dalle imprese di consulenza secondo le classiche pratiche funzionaliste.

## **Discussione**

Se dunque la concezione di organizzazione come costruito sociale attribuisce valore fondamentale all'attore organizzativo, risulta difficilmente comprensibile la ragione per la quale essa sia lasciata sostanzialmente in secondo piano dalla letteratura e dalle pratiche di gestione delle risorse umane. Sembrerebbe emergere una distonia tra la dichiarata scelta valoriale di porre

l'uomo al centro dell'organizzazione e l'adozione di strumenti analitici e pratici che nella sostanza continuano a porre al centro il sistema organizzativo.

Viene da chiedersi come mai, contrariamente ad altri campi di analisi, non si affermino teorie di gestione delle risorse umane basate sulla logica dell'attore sociale<sup>4</sup>.

Invero, la risposta a questo interrogativo è rintracciabile nell'interrogativo stesso: al di là della qualificazione terminologica di risorse umane, persone, o attori, il problema risiede nella prima parte della locuzione, nel termine "gestione".

Come ha evidenziato Neri (2008), la pretesa di "gestire" persone, risorse, o attori è epistemologicamente e metodologicamente inconciliabile con una concezione di organizzazione emergente dall'interazione dei soggetti. Sono pertanto destinati all'insuccesso i tentativi di identificare una letteratura di gestione delle risorse umane di stampo soggettivista. Gli studi che eventualmente dovessero adottare una tale denominazione sarebbero soggetti all'incoerenza interna insita nel tentativo di tenere insieme logiche tra loro non conciliabili: il sistema è progettato o emergente, non può essere l'uno e l'altro; il progettista esiste o non esiste; la razionalità del sistema è *ex ante* o *ex post*. L'incoerenza interna rischia di provocare, oltre a disordine metodologico, soluzioni incapaci sia di comprendere, sia di spiegare i fenomeni organizzativi.

Pertanto, nella concezione dell'organizzazione come sistema emergente dall'interazione dei soggetti, l'agire dei soggetti è talmente importante da risultare fondativo, e non è confinabile nella locuzione "gestione delle risorse umane". Semplicemente, secondo questa concezione non è possibile gestire risorse, persone, o *anything else*.

---

<sup>4</sup> Sottolineiamo come questo sia un interrogativo prettamente analitico. Non si vuole qui suggerire, neppure implicitamente, che lo sviluppo di un corpo di teorie sulla gestione delle risorse umane basato sulla concezione dell'organizzazione come costruito sociale possa essere desiderabile in termini valoriali oppure possa risultare più efficace nell'interpretazione del fenomeno rispetto alle teorie funzionaliste.

## Riferimenti bibliografici

ALVESSON M.

2009 Critical perspectives on strategic HRM, in Storey J., Wright P.M., Ulrich D. (Eds.), *The Routledge companion to strategic human resource management*: 52-67, Abingdon: Routledge.

ALVESSON M., WILLMOTT H.

2003 *Studying management critically*, London: Sage.

BACON T.R., SPEAR K.I.

2003 *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*, Palo Alto: Davis-Black.

BERGER P., LUCKMANN T.

1966 *The social construction of reality*, Garden City: Doubleday; 1969 ed. it., *La costruzione sociale della realtà*, Bologna: Il Mulino.

BOLTON S.C., HOULIHAN M.

2007 Beginning the search for the H in HRM, in Id. (Eds.), *Searching for the human in human resource management: Theory, practice and workplace contexts*: 1-17, New York: Palgrave Macmillan.

BROWN J.S., DUGUID P.

1991 Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2, 1: 40-57.

CROZIER M., FRIEDBERG E.

1977/1978 *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris: Seuil; 1978 ed. it., *Attore sociale e sistema*, Milano: Etas Libri.

CZARNIAWSKA B.

2003 Social constructionism and organization studies, in Westwood R., Clegg S. (Eds.), *Debating organizations: Point-counterpoint in organization studies*, 128-139, Oxford: Blackwell.

2014 *A theory of organizing*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

FOURNIER V., GREY C.

2000 At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies, *Human Relations*, 53, 1: 7-32

GIBSON S.K., HANES L.A.

2003 The contribution of phenomenology to HRD research, *Human Resource Development Review*, 2, 2: 181-205.

GRANT A.M.

2012 ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5, 2: 74-85.

GREENBERG J.

1987 A taxonomy of organizational justice, *Academy of Management Review*, 12, 1: 9-22.

GUEST D.

2002 Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM, *The Journal of Industrial Relations*, 44, 3: 335-358.

GUO J., RUPP D., WEISS H., TROUGAKOS J.

2011 Justice in organizations: A person-centric approach, in Gililand S., Steiner D., Skarlicki D. (Eds.), *Emerging perspectives on organizational justice and ethics*: 3-32, Greenwich: Information Age Publishing.

HARLEY B., HARDY C.

2004 Firing blanks? An analysis of discursive struggle in HRM, *Journal of Management Studies*, 41, 3: 377-400.

JOO B.K.

2005 Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research, *Human Resource Development Review*, 4, 4: 462-488.

KEEGAN A., BOSELIE P.

2006 The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management, *Journal of Management Studies*, 43, 7: 1491-1511.

LEGGE K.

1995 *Human resource management: Rhetorics and realities*, Basingstoke: Macmillan.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas libri.

1991 *La formazione: concezioni a confronto*, Milano: Etas Libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.

MCGREGOR D.

1957 The human side of enterprise, *The Management Review*, 46, 11: 41-49.

MIKULA G., PETRI B., TANZER N.

1990 What people regard as unjust, *European Journal of Social Psychology*, 20, 2: 133-149.

MORGAN G., SMIRCICH L.

1980 The case for qualitative research, *Academy of Management Review*, 5, 4: 491-500.

NERI M.

2008 Risorse umane e relazioni di lavoro: note introduttive su teoria e pratica, in Id. (Ed.), *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*: 9-17, Bologna: Pitagora.

2018 *Justice and organization: confronting conceptions / Giustizia e organizzazione: concezioni a confronto*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

PATRIOTTA G., BROWN A.D.

2011 Sensemaking, metaphors and performance evaluation, *Scandinavian Journal of Management*, 27, 1: 34-43.

PFEFFER J.

1994 *Competitive advantage through people*, Boston: Harvard Business School Press.

1998 *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press.

RAJASINGHE D.

2020 Interpretative phenomenological analysis (IPA) as a coaching research methodology, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13, 2: 176-190.

ROSSI P., MORI M., TRINCHERO M.

1975 *Il problema della spiegazione sociologica*, Torino: Loescher.

STEYAERT C., JANSSENS M.

1999 Human and inhuman resource management: Saving the subject of HRM, *Organization*, 6, 2: 181-198.

STOREY J.

2007 What is human resource management?, in Id. (Ed.), *Human resource management: A critical text*: 3-20, London: Thomson.

STOREY J., ULRICH D., WRIGHT P.M.

2019 *Strategic human resource management. A research overview*, London: Routledge.

WEICK K.E.

1969 *The social psychology of organizing*, Reading: Addison-Wesley.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., OBSTFELD D.

2005 Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16, 4: 409-421.

WEICK K.E., QUINN R.E.

1999 Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, 50, 1: 361-386.



## ***Strategic human resource management: criticità di metodo***

*Marco Zamarian, Università di Trento*

### **Introduzione**

L'obiettivo di questo scritto è presentare le maggiori difficoltà di ordine concettuale ed empirico di alcune delle cornici interpretative, di matrice oggettivista, del tema della gestione delle risorse umane (o del personale, o delle persone) presenti in letteratura.

Il tema è rilevante per almeno tre ragioni. La prima riguarda l'effettiva prevalenza, sul piano della diffusione, dell'orientamento positivista al tema delle risorse umane. Diversi autori che non condividono questa impostazione lamentano un "imperialismo concettuale" che non lascia spazio a proposte non oggettiviste (Godard, 2014). Interpretare le ragioni di tale prevalenza esula dagli scopi di questo scritto, tuttavia è certo che queste proposte abbiano individuato nelle pratiche di gestione del personale un oggetto di analisi distinta rispetto ad altri temi più propriamente organizzativi.

La seconda riflette la consapevolezza, presente in molti autori oggettivisti, che l'impianto concettuale usato sia molto debole e spesso incapace di spiegare compiutamente i fenomeni oggetto dello studio. Queste insufficienze assumono tuttavia gradi variabili, e per stabilirne il valore euristico devono essere misurate anzitutto nei confronti dei principi metodologici che le informano. I diversi gradi di coerenza e precisione concettuale diventano infine utili per confrontare le proposte meno ingenue con interpretazioni alternative, di matrice non positivista.

La terza riguarda la necessità di distinguere, nel dibattito presente in letteratura, tra proposte teoriche radicalmente differenti, pure nell'alveo di una comune matrice di tipo positivista. La numerosità delle proposte, e la loro relativa "confusione" sono indice, indubbiamente, della relativa giovinezza del campo del sapere, o dell'orientamento, cui si riferiscono.

Questa immaturità è caratterizzata da altri indizi, tra i quali spicca la tendenza a prendere a prestito, più o meno felicemente, elementi teorici, concetti, o semplici metafore, da campi del sapere limitrofi. E' facile costatare, ad esempio, che la maggior parte delle "teorie" sono semplicemente applicazioni a uno specifico campo di elaborazioni teoriche nate altrove. In particolare, tre sono le teorie "prestate" che hanno prodotto più effetti sulle teorie delle risorse umane oggettiviste (Boselie *et al.*, 2005): a) la teoria delle contingenze b) la *resource based view of the firm*; c) la cosiddetta teoria AMO (*ability, motivation, opportunity*). Le prime due di origine organizzativa, la terza nata nell'ambito della psicologia industriale.

A differenza, dunque, del caso delle teorie oggettiviste dell'organizzazione, non siamo di fronte a un insieme maturo di riflessioni, quanto piuttosto a tentativi, più o meno riusciti, di fornire una cornice interpretativa a un insieme complesso di fenomeni e pratiche seguito alla crisi delle analisi riguardanti lo studio del rapporto di scambio persona/impresa propria delle relazioni industriali. L'impostazione di questi studi è in massima parte caratterizzata da una focalizzazione sulla persona che esprime un contributo alla prestazione d'impresa, mentre la caratterizzazione delle relazioni di scambio tra persona e impresa passa in secondo piano. Concentrarsi sulla persona si traduce nella ricerca dei sistemi di pratiche di gestione che produce il valore più alto per l'impresa.

Questo punto di partenza fa comprendere come, in massima parte, le "teorie" oggettiviste delle risorse umane siano tentativi di cogliere rapporti di causazione tra qualità delle persone, politiche aziendali che le possano influenzare e prestazione di impresa con fine essenzialmente normativo. Crediamo che proprio questa tensione di interpretazione della pratica aziendale sia l'elemento pervasivo di difficoltà concettuale, sia nella formulazione teorica, sia nella verifica empirica. Intorno a questi due elementi si sviluppa questo testo.

### **Le difficoltà di una teoria (oggettivista) della gestione delle risorse umane**

Le teorie delle risorse umane di matrice positivista sono numerose e spesso in radicale contrapposizione tra loro. La stessa letteratura positivista ha intrapreso negli ultimi vent'anni un importante lavoro di autoriflessione su queste contrapposizioni. Ha, inoltre, vagliato a fondo il rapporto tra impianto teorico e tecniche di indagine empiriche impiegate, scoprendo diverse aporie e difficoltà. I tratti che emergono da questa analisi sono essenzialmente tre. L'emergere progressivo di una proposta dominante tra le teorie oggettiviste, denominata *strategic human resource management*, spesso ritenuta in grado di fornire un notevole vantaggio euristico nell'esame degli insiemi di pratiche per la gestione del personale. Una complessiva difficoltà a formulare un quadro teorico coerente in grado di contemplare la catena causale pratiche/persona/prestazione organizzativa in tutte le sue ramificazioni. Uno iato spesso profondo tra problemi di ricerca affrontati e uso di tecniche appropriate di indagine induttiva.

### **Un campo di ricerca giovane e le sue difficoltà concettuali: lo *strategic human resource management***

Molte delle proposte positiviste allo studio dei rapporti tra impresa e lavoratore sono ormai comunemente identificate dall'etichetta *human resource management*, o gestione delle risorse umane. Tanto che l'espressione ormai indica un vero ambito di ricerca. La cornice teorica (Guest, 1987) ha conosciuto da subito una grande fortuna, grazie alla promessa sostanziale che porta con sé: da un lato, sostenere che le pratiche di gestione del personale sono parte fondante della linea strategica dell'impresa e con essa devono essere allineate. Dall'altro lato, la possibilità, per le pratiche disegnate in coerenza con gli obiettivi dell'impresa, di modificare nella direzione desiderata, qualità e flessibilità del lavoro. L'ulteriore passo, ancora implicito in quella fase, è che a loro volta questi risultati sulla qualità del lavoro potessero tradursi in miglioramento della prestazione aziendale. In particolare è con il cosiddetto *strategic human resource management* che si intraprende esplicitamente la ricerca

di una connessione causale tra scelte effettuate dall'impresa sulla gestione delle persone ed effetti tangibili in termini di prestazione dell'impresa stessa. In particolare Pauwee (2009) riconosce come sia stato un lavoro di Huselid (1995) a imporre il tema del nesso tra scelte complessive sulle politiche del personale e prestazione d'impresa, tema che in precedenza era marginale. Il lavoro di Huselid ha due meriti. Primo, mette in relazione un costrutto, la sofisticazione delle politiche di HR, con una misura di prestazione molto chiara, la capitalizzazione per addetto. Secondo, mostra come sia possibile impiegare indicatori complessi per definire il sistema delle politiche di gestione del personale di un'impresa, mentre i lavori precedenti si limitavano a un'indagine lineare tra scelte sul personale e prestazione (ad esempio guardando all'effetto dell'adozione di una singola pratica). Da questo lavoro, infine, sono nati moltissimi contributi tesi a mostrare una connessione tra politiche del personale – ovvero combinati-disposti di pratiche – e prestazione.

Accanto a questi indubbi passi in avanti rispetto alle versioni meno sofisticate degli studi sulla gestione delle risorse umane, vi sono però alcuni limiti evidenti di ordine concettuale nei lavori che adottano la proposta SHRM. Il primo è insito nella proposta, implicitamente connesso alla *resource based view of the firm* (RBV). L'adozione della RBV come teoria di fondo, mentre è in grado di rispondere al problema generale del perché le politiche delle risorse umane e la prestazione possano essere connesse, è anche in grado, tuttavia, di guidare in modo sostenibile l'interpretazione del processo attraverso il quale questa connessione si manifesta. Queste teorie di cornice (accanto alla RBV sono state utilizzate, nel tempo, diverse altre teorie, come ad esempio la *population ecology*) sono dunque meta-teorie che inquadrano il problema della relazione tra politiche e prestazione ma non ne danno una interpretazione di processo. "Il problema con queste 'meta-teorie' della relazione tra HRM e risultati economici sta nell'incapacità di articolare in modo specifico i processi attraverso i quali la

relazione avviene”<sup>1</sup> (Wright, Haggerty, 2005: 166). In sostanza, le meta-teorie non sono testabili/falsificabili, e ciò naturalmente indebolisce molto la loro capacità euristica. Questo implica un problema di ordine logico ulteriore. Qualsiasi tentativo di spiegare il comportamento come effetto di politiche, che a loro volta si ispirano a teorie sulla creazione del valore in impresa, sconta la necessità di definire un livello di analisi che non sarà mai soddisfacente sul piano euristico (Wright, Gardner, 2003). In particolare il rapporto causale tra politiche e risultati dovrebbe passare attraverso la mediazione dei comportamenti degli attori cui sono rivolte le politiche del personale. I comportamenti sono tuttavia il prodotto di relazioni molto complesse che dipendono sempre dall’interpretazione degli individui stessi, generando dunque forti problemi nell’attribuzione degli effetti ottenuti alle cause provocate (politiche).

L’insieme di queste difficoltà logiche ha avuto, e continua ad avere, un effetto di ritardo nello sviluppo di una teoria testabile con gli strumenti dell’inferenza statistica. Anche i tentativi più sofisticati (ad esempio Becker *et al.*, 1997) si scontrano con questo problema: da una cornice RBV, gli autori sviluppano un modello specifico, a un livello di analisi inferiore, che connette direttamente scelte strategiche dell’impresa e disegno del sistema di gestione del personale. Il sistema delle politiche impatta poi su abilità e motivazione delle persone. A loro volta, abilità e motivazione si traducono in creatività, produttività e discrezionalità. I comportamenti che scaturiscono da queste variabili giungono poi a migliorare l’operatività dell’impresa, che infine si traduce in prestazione economico-finanziaria. È evidente, da questa descrizione per sommi capi, che la catena causale proposta è semplicemente troppo lunga, e prevede troppe variabili intervenienti, per poter essere usata in modo logicamente sostenibile sul piano teorico.

---

<sup>1</sup> “The problem with these ‘meta-theories’ of the relationship between HRM and economic success lies with the failure to specifically articulate the processes through which the relationship occurs”.

### **Difficoltà di ordine empirico**

Accanto ai problemi di ordine teorico ai quali abbiamo dedicato il precedente paragrafo, la letteratura oggettivista sulla gestione delle risorse umane ha incontrato gravi difficoltà anche sul piano della ricerca empirica. Proviamo ora a darne conto, sottolineando i nessi tra i problemi di misura e di rapporto tra le variabili nei modelli econometrici spesso utilizzati e le stesse concettualizzazioni da cui derivano. In buona parte questi problemi sono riconosciuti dalla stessa letteratura sullo *strategic human resource management*, che proprio per la consapevolezza di questi limiti ha provato a modificare alcuni dei suoi stessi principi fondanti. Una premessa fondamentale è che la quasi totalità della ricerca empirica si giova di modelli statistici di tipo inferenziale che mirano a mostrare la capacità di alcune variabili, manipolabili in ambito HRM, di influenzare variabili dipendenti di interesse per l'impresa, di solito la capacità di creare valore o profitti. Le tecniche e i problemi, data questa comune premessa, sono tuttavia articolati rispetto alle scelte effettuate sulla resa operativa di queste due grandezze.

*I modelli lineari strategia → struttura → politiche del personale.*

Questi modelli rappresentano la prima e più semplice famiglia di interpretazioni del rapporto strategia-struttura nell'alveo HRM. Sono numerose le critiche cui sono stati sottoposti. La prima riguarda la capacità di spiegare la prestazione: un nesso causale diretto tra una o più politiche di gestione del personale e la prestazione d'impresa, comunque definita (ad esempio in termini di produttività del lavoro, MOL per addetto, fatturato, ROA) ha risultati deludenti (Huselid, Becker, 1996). In particolare Wright e Gardner (2003) mostrano come gli effetti dell'adozione di pratiche sulla prestazione di impresa siano a volte assenti, ma più spesso statisticamente significativi ma irrilevanti in termini di magnitudine. La seconda critica riguarda il problema della causalità. Spesso l'effetto di una pratica di gestione è correlato in modo immediato con un effetto sulla prestazione, ad esempio di ordine finanziario (profitto). Ovviamente, tuttavia, il legame è quanto meno spurio: moltissime sono le

variabili che influenzano la prestazione finanziaria dell'impresa e una formulazione disattenta del modello porta a sovrastimare o a identificare scorrettamente un impatto diretto delle pratiche HR sulla prestazione. La terza, e forse più dirompente critica, ha a che fare con l'effetto delle politiche del personale nel tempo. Pur in presenza di qualche lodevole eccezione (Youndt *et al.*, 1996), quasi tutti gli studi usano un disegno *cross-section*, pertanto misurano l'adozione di una certa pratica e la prestazione dell'impresa in uno stesso momento nel tempo. Questo porta al paradosso di stimare l'effetto di una certa politica adottata in un certo momento sulla prestazione in quel momento, che tuttavia è stata prodotta grazie a politiche o pratiche che sono state adottate ben prima di quelle sotto esame. Quindi, paradossalmente, una certa pratica del personale, secondo questi modelli, spiega una prestazione che è stata ottenuta prima o durante la sua adozione.

#### *I modelli "complessi" o di sistema*

Dal già ricordato lavoro di Huselid (1995) si è assistito negli ultimi anni a una evoluzione delle proposte SHRM, nel senso di una migliore capacità di catturare gli effetti di sistema delle pratiche di gestione del personale intese come un insieme organico, e non più solo come singole iniziative. Questi modelli risolvono, in buona parte, i problemi di analisi inferenziale di cui soffrono i modelli lineari, ma offrono il fianco a nuove critiche, specifiche per la meta-teoria che li informa.

Un problema di cui soffrono i modelli ispirati alla *resource based view* è la sostanziale atemporalità in cui si muovono le ipotesi messe in campo, mentre indagini con responsabili del personale delle imprese mostrano come siano necessarie finestre di tempo notevoli (3-5 anni) perché una pratica manifesti in pieno i suoi effetti (Wright, Haggerty, 2005). Il problema, pur vero per molta parte delle proposte empiriche di sistema, è ancora più profondo per la visione connessa alla RBV, data la specifica importanza che dovrebbe avere la variabile tempo per definire correttamente la cosiddetta sostenibilità del vantaggio competitivo.

Modelli ispirati alle diverse formulazioni delle teorie delle contingenze, invece, soffrono per il fatto che non è ancora stato mostrato in modo convincente il livello di *fit* (o adattamento) di un certo insieme di pratiche di gestione a una certa linea strategica definita dall'impresa (Wright, Gardner, 2000).

### *Problemi di fondo*

Tutte le debolezze sottolineate fino a questo punto riguardano la specificazione in termini causali dei singoli modelli proposti o delle "famiglie" di modelli. Esistono tuttavia difficoltà logiche più profonde che toccano le diverse ramificazioni di tutto il mondo dello *strategic human resource management*. La prima e più seria è la direzione della causalità tra pratiche o sistemi di gestione del personale, da un lato, e prestazione dell'impresa, comunque misurata, dall'altro lato. Se la relazione fondativa per lo SHRM, pratiche di gestione del personale → prestazione, è sempre stata accettata come vera, si è affermato in anni più recenti l'argomento logico opposto, ovvero che una prestazione molto buona permette alle imprese di mettere in atto politiche del personale evolute (Edwards, Wright, 2001). Alcuni studi recenti (Katou, 2012)<sup>2</sup>, hanno peraltro confermato la presenza di questa inversione di causalità mettendo in oggettiva difficoltà il principale argomento logico dello SHRM.

Un secondo problema di fondo di tutta la letteratura di marca SHRM è dato dalla identificazione stessa della principale variabile indipendente di interesse, ovvero le pratiche di gestione del personale (Pauwee, 2009). Ad esempio, non esiste un insieme di pratiche comunemente accettate come "di gestione del personale", anche se quattro processi, formazione e sviluppo, schemi di remunerazione della prestazione, gestione della prestazione (inclusa la valutazione) e selezione e reclutamento, compaiono maggiormente in questi studi, e coincidono con i tipici obiettivi strategici dei programmi di SHRM (Batt,

---

<sup>2</sup> Va peraltro sottolineato come il disegno di questa ricerca soffra degli stessi problemi evidenziati in precedenza sulla effettiva impossibilità di dare un senso causale a dati raccolti, ad esempio, con osservazioni *cross-section*.



2002). Naturalmente da questo problema discendono anche dilemmi riguardanti la misurazione delle pratiche stesse. Si va dalla semplice rilevazione della loro presenza, alla estensione della loro applicazione all'interno dell'impresa, alla rilevazione dei loro effetti sulle percezioni dei lavoratori (Wright, Gardner, 2003). A fronte di questi problemi, Hesketh e Fleetwood (2006: 678), concludono che: “[...] l’evidenza empirica dell’esistenza di una relazione tra HRM e prestazione è inconcludente [...] una associazione statistica, di per sé, non costituisce né una teoria, né una spiegazione”<sup>3</sup>. Conclusione che appare significativa per tracciare lo stato attuale della ricerca informata dai principi dello *strategic human resource management*.

### **È utile una teoria (oggettivista) delle risorse umane?**

A fronte dei problemi, di ordine concettuale e di ordine empirico che abbiamo enumerato, anche se in modo non esaustivo, è lecito chiedersi se una teoria delle risorse umane di marca oggettivista possa contribuire alla comprensione di alcuni fenomeni complessi connessi alle relazioni di scambio tra lavoratore e impresa. Il tema è decisamente presente nelle rappresentazioni meno ingenuie dello stato dell’arte dello *strategic human resource management* (vedi ad esempio: Pauwee, 2009). In particolare, diversi autori lamentano l’eccessiva focalizzazione sul tema del rapporto tra pratiche di gestione e prestazione, che ha lasciato scoperto ciò che dovrebbe essere un tema di radicale importanza per gli studiosi di gestione del personale, ovvero come i sistemi stessi di gestione del personale si sviluppino e manifestino i loro effetti. Le proposte teoriche più interessanti in tal senso sono neo-istituzionaliste, spesso focalizzate su temi considerati “periferici” nel mondo positivista, come il benessere dei lavoratori (Guest, 2002). È singolare come questi suggerimenti siano spesso di autori (ad esempio, Legge, 1995) che non condividono l’impostazione epistemologica di questi studi, e che tuttavia, con confronti

---

<sup>3</sup> “[...] empirical evidence for the existence of an HRM-Performance link is inconclusive [...] a statistical association in, and of itself, constitutes neither a theory nor an explanation”.

talora molto aspri con le proposte concettuali che abbiamo illustrato, riescano a influenzarne l'agenda di ricerca.

Proprio dallo scontro radicale tra impostazione SHRM e altre visioni concettuali del rapporto di lavoro possono derivare intuizioni che arricchiscono la comprensione di fenomeni difficilmente riassumibili nella relazione lineare tra pratiche e prestazione. In realtà, crediamo che uno dei meriti dell'affermazione dello SHRM sia proprio la riproposizione di un dibattito serio intorno alla necessità e legittimità di una teoria del rapporto di scambio tra persona e impresa. L'affermarsi di questo orientamento allo studio delle relazioni di lavoro ha provocato infatti una reazione a ciò che da molti è individuato come un tentativo di egemonia rispetto ad altre visioni, producendo interessanti sviluppi. Ne è esempio recente il lavoro collettaneo curato da Townsend e colleghi (2019) che propone un interessante accostamento e confronto di proposte teoriche in aperta incompatibilità epistemologica, che si confrontano intorno a problemi conoscitivi comuni.

### **Riferimenti bibliografici**

BATT R.

2002 Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45, 3: 587-597.

BECKER B., HUSELID M., PICKUS P., SPRATT M.

1997 HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, 36, 1: 39-47.

BOSELIE P., DIETZ G., BOON C.

2005 Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15, 3: 67-94.

EDWARDS P., WRIGHT M.

2001 High involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context bound relationships, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4: 568-585.

GODARD J.

2014 The psychologisation of employment relations?, *Human Resource Management Journal*, 24, 1: 1-18.

GUEST D.E.

1987 Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24, 5: 503-521.

2002 Human resource management, corporate performance and employee well-being: building the worker into HRM, *Journal of Industrial Relations*, 44, 3: 335-358.

HESKETH A., FLEETWOOD S.

2006 Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory, *Organization*, 13, 5: 677-699.

HUSELID M.A.

1995 The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 3: 635- 672.

HUSELID M.A., BECKER B.E.

1996 Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link, *Industrial Relations*, 35, 3: 400-422.

KATOU A.A.

2012 Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms, *Management Research Review*, 35, 2: 134-156.

LEGGE K.

1995 *Human resource management: Rhetorics and realities*, Hampshire: Palgrave/Macmillan Business.

PAUWEE J.

2009 HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects, *Journal of Management studies*, 46, 1: 129-142.

TOWNSEND K., McDERMOTT A.M., CAFFERKEY K., DUNDON T.

2019 Theories used in employment relations and human resource management, in Id. (Eds.), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*: 1-14, Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing.

WRIGHT P.M., GARDNER T.M.

2000 *Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship*, Ithaca: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.

2003 The human resource–firm performance relationship: methodological and theoretical challenges, in Holman D., Wall T.D., Clegg P., Sparrow P., Howard A. (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*: 311-330, London: John Wiley and Sons.

WRIGHT P.M., HAGGERTY J.J.

2005 Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals, *Management Revue*, 16, 2: 164-173.

YOUNDT M.A., SNELL S.A., DEAN J.W., LEPAK D.P.

1996 Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39, 4: 836–66.

## **Humans: risorse e persone**

*Leonardo Pompa, Università di Modena e Reggio Emilia*  
*Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia*

### **Risorse e persone: la post-retorica manageriale ai tempi di Google**

Non è molto lontano il 2009, anno in cui Ginsberg e colleghi, con un articolo pubblicato su *Nature*, dimostrarono che Google Trends poteva permettere previsioni accurate circa la diffusione dell'influenza stagionale negli Stati Uniti. Si trattava di un'accuratezza che, secondo gli autori, superava per efficacia quella dei *Centers for disease control and prevention* - CDC (Ginsberg *et al.*, 2009). Google Trends, come è noto, permette di scoprire la frequenza con cui è cercata una parola o una frase nel *web*, in un certo arco di tempo, compreso tra il 2004 e il presente. Lo studio di Ginsberg e dei suoi collaboratori "ha aperto la porta all'uso di Google Trends nella ricerca" (Jun *et al.*, 2018: 69) ed è, ormai, ampiamente riconosciuto come un punto di svolta all'interno della comunità scientifica.

Che una parola, un argomento o un nome possano essere al centro dell'interesse di una grande percentuale della popolazione mondiale, in un certo momento, è cosa del tutto plausibile. Meno probabile, invece, è che un'intera frase possa catturare l'attenzione di milioni di persone in un preciso momento, a meno che non si tratti di uno slogan, un motivo pubblicitario o il titolo di una canzone molto famosa. In tutti questi casi, infatti, l'interesse è spiegato dalla sincronia perfetta tra l'emergere di un certo fenomeno e l'attenzione che a esso è dedicata. Sfumata, di lì a poco, l'aura di novità o di significatività, andrà sfumando anche la tendenza a cercare quella frase/slogan/motivo sui motori di ricerca. E' del tutto comprensibile, poi, che una frase collegata a un personaggio noto possa catalizzare l'attenzione di un vasto pubblico di utenti del *web*. Meno facile, invece, è immaginare che una frase non attribuibile ad alcun personaggio famoso, né a un'impresa o

un'istituzione molto in vista, possa imporsi con tanta evidenza all'attenzione pubblica.

Ai fini del nostro studio, è di particolare interesse l'esempio costituito dalla frase *people are not resources*. Se, da una parte, il senso della frase è facilmente comprensibile, dall'altra parte, è alquanto chiaro che ci sono decine di modi di rendere il medesimo concetto e, di conseguenza, esistono decine di altre possibili frasi corrispondenti. Nondimeno, queste quattro parole sono state cercate su Google, in questo esatto ordine, da milioni di persone in tutto il mondo, con una frequenza che è andata aumentando nel tempo, in particolare dalla seconda metà del 2019 in avanti. Se si potesse attribuire con certezza la paternità della frase *people are not resources* a qualche dirigente famoso o a qualche noto saggista, si potrebbe spiegare il successo di questo mantra con relativa facilità, ma non è questo il caso. Si aggiunga al quadro che stiamo descrivendo un ulteriore dato emergente: *employees are customers* è una frase che, nelle ricerche sul *web*, ha seguito e continua a seguire, dal gennaio 2004 a oggi, un andamento praticamente sovrapponibile a quello di *people are not resources*. Quanto è probabile che due frasi, non attribuibili ad alcuna persona/impresa/istituzione in particolare, siano cercate, nel medesimo intervallo temporale, con la stessa frequenza? In termini affermativi, prove alla mano, esistono due frasi riconducibili alla sfera degli studi manageriali che non solo sembrano entrate nell'uso comune in tempi recenti, ma che appaiono l'una l'equivalente dell'altra per l'attenzione che riescono a catturare. Che una nozione manageriale possa diventare tanto popolare, di per sé, non è strano, ma che certi temi siano trattati col semplicismo di uno slogan dovrebbe destare qualche preoccupazione. Si ha l'impressione, osservando le tendenze di Google, ma soprattutto il crescente numero di articoli che affrontano la questione delle risorse umane sulle riviste *online*, che la retorica propria delle discipline manageriali sia stata superata, nella capacità di propagare l'eco dei propri punti di vista, da una retorica *pop*, che non ha nulla a che fare con il rigore dei metodi della ricerca e con la solidità delle concettualizzazioni che i ricercatori sociali sono in grado di produrre. Una siffatta retorica dell'immediatezza, non

basandosi il più delle volte su attente analisi, raccolta di evidenze o razionalizzazioni sistematiche, non è in grado di dare vita a un ordinato e ragionato insieme di punti di vista, teorie, orientamenti e, proprio per questo, si configura come *post-retorica*.

Tale post-retorica non solo conquista i lettori, ma sembra addirittura in grado di orientare il comportamento delle imprese. Queste, dal canto loro, avviano procedure di mutazione, in maniera simultanea le une rispetto alle altre, come se davvero esistesse una forza invisibile in grado di orientare il cambiamento sul fronte dei problemi riguardanti il personale. Sono sempre più numerosi gli esempi di imprese che cambiano nome ai propri dipartimenti e alle proprie funzioni HR. In questi ambienti non si parla più di *human resources management*, ma di *people management*, di *talent management* o di attività simili. Cosa sta accadendo? Quali sono le forze che guidano il cambiamento? E, soprattutto, questa mutazione è autenticamente avvertita o è frutto di un condizionamento indotto? Infine, si tratta di ri-orientamenti in grado di produrre esiti apprezzabili sul piano pratico o ci si trova di fronte a un'innovazione meramente linguistica? Che cosa conta davvero, la semantica o il tanto - almeno apparentemente - agognato riassetto dei processi organizzativi in un'ottica più "umana"? Data la portata di questi interrogativi, vale la pena domandarsi quanto senso abbia concentrarsi sulle parole, se queste possono essere piegate ai più diversi usi e se, del tutto similmente, pur rimanendo immutate nella forma, possono servire a sostenere posizioni molto differenti nella sostanza. Continuare a ripetere con tanta forza che "le persone non sono risorse" e che bisognerebbe utilizzare il termine *people*, equivale ad affermare implicitamente che il termine "risorsa" ha un'accezione tendenzialmente negativa. Sul piano meramente linguistico, tuttavia, si potrebbe obiettare che "risorsa" deriva dal latino *resurgere*, ciò che è rinato, tornato in vita, e che si tratta di un significato evidentemente non degradante. È alquanto evidente, insomma, che una diatriba del genere, giocata su un piano essenzialmente linguistico, potrebbe con molta facilità trasformarsi in una contesa sterile.

Nelle pagine che seguono si sosterrà la tesi che il linguaggio manageriale, utilizzato nella letteratura e nelle imprese, non sia altro che il risultato dell'azione di gruppi sociali che si configurano come "collettivi di pensiero". Al fine di sostenere questa posizione, si illustrerà preliminarmente l'origine del termine *human resources*, nonché il portato di ambiguità che da sempre lo caratterizza, rimandando al più generale concetto di lavoro salariato. In seguito si rifletterà sul fatto che sia poco ragionevole invocare un cambiamento linguistico, senza prima interrogarsi sulla matrice sociale della sua origine. In particolare, se i "collettivi di pensiero" che promuovono l'uso di *people* sono gli stessi che, fino a oggi, hanno veicolato l'utilizzo di *human resources*, allora sarà alquanto improbabile che si possa assistere a mutamenti di rilievo nelle prassi organizzative.

### ***Human resources*: radici storico-terminologiche e trasformazioni di un concetto**

Si è soliti far risalire l'introduzione del termine *human resources* al lavoro di Peter Drucker, *The practice of management* (Drucker, 1954). In realtà, se osserviamo attentamente questo termine nella sua evoluzione storica, è impossibile non notare che sia i dizionari, sia i libri di economia, raccontano una versione dei fatti alquanto differente.

In alcuni dizionari etimologici della lingua inglese<sup>1</sup>, facilmente consultabili *online*, si afferma che il termine *human resources* risale ai primi del Novecento e che il suo uso, in origine, si attesta nel pensiero dei *social Christians*, coloro che professavano l'intento di porre i valori cristiani a fondamento delle scelte politiche ed economiche che investivano il vivere civile. Per quanto riguarda gli usi in ambito economico, pare che il primo utilizzatore dell'espressione *human resources* sia stato l'economista statunitense John Rogers Commons (1862-1945), considerato tra i precursori dell'orientamento

---

<sup>1</sup> Su *etymonline.com* si legge: "Human Resources attested by 1907, American English, apparently originally among social Christians and based on natural resources". Il Merriam-Webster afferma: "First known use of Human Resources: 1915".



istituzionalista. A sostegno di questa tesi non vi è solo un ricco apparato di letteratura (Rossi, Rossi, 1925; Kaufman, 1998), ma anche la viva voce dell'autore, il quale in diverse sue opere non solo ha utilizzato esplicitamente questa espressione, ma le ha conferito un preciso significato. Commons, infatti, usa il termine per la prima volta nel libro *The distribution of wealth* (Commons, 1893: 20) e, molto più frequentemente, in un'opera di pochi anni successiva, *Industrial goodwill* (Commons, 1919). Nella figura di Commons si realizza una sorta di coincidenza tra l'origine storico-terminologica e l'origine economica del concetto. L'economista, per molti anni, cullò l'idea di trasferire i propri ideali politici e religiosi nell'ambito delle scienze sociali. A riprova di ciò, è sufficiente ricordare che John Commons fu uno dei fondatori dell'*American Institute for christian sociology* e che scrisse, su questo versante, un libro dal titolo inequivocabile: *Social reform and Church* (Commons, 1894).

È quindi possibile provare a interpretare la valenza attribuita da Commons all'espressione *human resources*. In un passo significativo di *Industrial goodwill* si legge: "Essi [i datori di lavoro] convertono le risorse umane della nazione, come le risorse naturali, in prodotti"<sup>2</sup> (Commons, 1919: 130). Vi è, nelle parole di Commons, la denuncia di reificazione delle persone al lavoro da parte del modo di produzione capitalistico e il rifiuto di considerare gli esseri umani alla stregua di oggetti o "risorse naturali". L'umanizzazione del lavoro è un principio che caratterizza tutta l'opera di Commons. Il titolo di una delle sue più note opere, *Industrial goodwill*, traducibile con *benevolenza industriale*<sup>3</sup>, riporta a un concetto che non solo risuona di cristianità, ma che racchiude al proprio interno una visione del lavoro che valorizza "la persona in tutte le sue dimensioni" (Colombo, 2019). Commons elogia il lavoro come "benevolenza", identificandolo come alternativa alle due visioni – lavoro come merce e lavoro

---

<sup>2</sup> "They [employers] convert the nation's human resources, like natural resources, into products".

<sup>3</sup> Sulla difficoltà di tradurre in italiano il termine *goodwill* in un modo che possa essere aderente alle reali intenzioni di Commons, si veda Manzella, Kaufman, 2020.

come macchina – dominanti nello scenario industriale dell’epoca<sup>4</sup>. In quasi tutte le pagine di *Industrial goodwill* si avvertono gli echi di molti temi che saranno dominanti della letteratura manageriale dei decenni successivi. Da questo punto di vista, infatti, possiamo dire che Commons ha anticipato molte questioni cruciali per lo HRM. Ne citiamo soltanto alcune: l’importanza dei gruppi informali, la reciprocità nei rapporti di lavoro, l’importanza dei fattori psicologici, la centralità dei bisogni umani nelle dinamiche economiche. Secondo Kaufman (1998), le concettualizzazioni di Commons anticipano di circa sei decenni alcuni dei motivi che oggi appaiono molto ricorrenti nel campo dello *strategic HRM* e, aggiunge: “Commons, inoltre, anticipa chiaramente il concetto di contingenza che, oggigiorno, è un punto fermo della letteratura manageriale”<sup>5</sup> (Kaufman, 1998: 338).

Il termine “risorse umane” dunque è formulato da Commons in opposizione a una visione della risorsa-oggetto. Non a caso, nelle sue opere, sono presenti riflessioni decisamente affini a quelle che, oggigiorno, vengono ritenute delle pietre miliari degli studi manageriali che abbracciano posizioni cosiddette “soggettivistico-umanistiche”. Un lettore attento troverà in *Industrial goodwill* parole interpretabili come vere e proprie preconizzazioni, che rimandano a un ventaglio di argomenti davvero molto ampio. Commons sembra “predire” filoni di ricerca oggi noti come: *informal organization* (Mayo, 1924; Barnard, 1948), *organizational sense of community* (McMillan, Chavis, 1986; Burroughs, Eby, 1996), *engagement* (Macey, Schneider, 2008; Macey *et al.*, 2009), *commitment* (Becker, 1960; Meyer, Allen, 1991), *motivation* (Maslow, 1954; Pardee, 1990), *intrinsic motivation* (Herzberg, 1964; Pink, 2009); *reciprocity* (Gouldner, 1960; Uhl-Bien, Maslyn, 2003), *leader-member exchange* (Liden *et al.*, 1997; Rousseau, 1998), *organizational citizen behavior* (Organ, 1988). Inoltre, per tornare alla presunta “novità” delle tematiche esposte nel paragrafo precedente, riferite a ciò che abbiamo definito *post-retorica*

---

<sup>4</sup> Alle tre possibili “visioni” del lavoro sono dedicati i primi tre capitoli di *Industrial goodwill*, i cui titoli sono rispettivamente: I. Commodity; II. Machinery; III. Goodwill.

<sup>5</sup> “Commons also clearly anticipates the notion of contingency that is now a staple of the modern management literature”.

*manageriale*, vale la pena citare, in particolare, un passaggio di *Industrial goodwill*: “Il lavoratore non è solo una macchina produttiva, egli è un cliente”<sup>6</sup> (Commons, 1919: 18).

Non deve sfuggire, a ogni modo, che il termine *human resources* inizia a diffondersi nel linguaggio manageriale nel primo dopoguerra, proprio negli stessi anni in cui il taylorismo si sta affermando. Inoltre, malgrado gli sforzi di Commons di attribuire a questo termine un significato diverso da “risorsa-oggetto”, è innegabile che questo trovi, invece, piena cittadinanza, almeno in un primo momento, nel pensiero e nel linguaggio organizzativo orientato dallo *scientific management*. Successivamente, *human resources* si radicherà nella terminologia propria di quegli orientamenti che, pur prendendo le distanze dall’organizzazione scientifica del lavoro, non rinunciano a una concezione dell’organizzazione predeterminata rispetto al soggetto. Conseguentemente, il largo uso del termine *human resources* in un certo pensiero organizzativo, che si sarebbe imposto come *mainstream*, può essere interpretato come una “appropriazione indebita” o come una distorsione del significato che Commons aveva attribuito originariamente al termine. È anche possibile, al tempo stesso, interpretare la diffusione trasversale della definizione di *human resources*, nella retorica organizzativa, non come un tradimento del suo significato originario, ma piuttosto come “portato ambiguo” della definizione introdotta da Commons, nonostante gli sforzi compiuti dall’economista per chiarirne il significato. Questa seconda interpretazione ha il merito di contestualizzare il pensiero di Commons e di rimandare a una più ampia arena di discussione su cosa sia il lavoro (e cosa siano i lavoratori) in un regime di produzione capitalista. Si tratta di una questione cruciale, su cui il pensiero liberale francese, in rapporto dialettico con la scuola classica inglese, aveva ingaggiato un confronto fin dall’inizio del XIX secolo, prima ancora del contributo teorico di Karl Marx (1867; 1932).

In effetti, rivolgendo l’attenzione a questo confronto teorico (e politico) e in particolare all’opportunità di considerare, in una società capitalistica fondata

---

<sup>6</sup> “The laborer is not only a productive machine, he is a customer”.

sull'abolizione della schiavitù, il lavoro come merce (attraverso l'istituto del salario) e i lavoratori alla stregua di cose da comprare e gestire (fattori di produzione), ci si accorge che i termini della questione rappresentano le radici della discussione su come intendere le risorse umane nel più ristretto campo degli studi organizzativi. Infatti, proprio in seno al pensiero liberale si consuma lo scontro (così è adeguato definirlo, visti i livelli di recrudescenza che assume la discussione) tra chi (ad esempio, Pellegrino Rossi, 1857; Eugène Buret, 1841), rifiutandosi categoricamente di considerare i lavoratori – intesi kantianamente come soggetti di diritto e portatori di un carattere morale – alla stregua di bestie da soma o macchine, considera il lavoro salariato come “servitù mascherata” e chi, invece, (ad esempio, David Ricardo, 1817), assume – cinicamente e immoralmente, secondo i suoi oppositori liberali – il carattere mercantile del lavoro (Vatin, 2005).

È proprio da qui, cioè dall'assunzione del carattere mercantile del lavoro come fatto oggettivo e dalla lingua propria dell'economia capitalistica utilizzata da Ricardo (1817), che Karl Marx avrebbe poi preso le mosse per proporre la sua ben nota distinzione tra lavoro e forza lavoro, ciò che è realmente venduto sul mercato, come superamento dell'aporia teorica e politica di natura liberale. Si tratta di una distinzione cui Marx perviene dopo oltre vent'anni di elaborazione teorica, dai manoscritti filosofici del 1844 (Marx, 1932) al Primo Libro del *Capitale* del 1867 (Marx, 1867) e che gli permette di denunciare la violenza industriale, distinguendosi però dalla tradizione umanista liberale (e da quella dei socialisti utopisti). Tale distinzione, tuttavia, non chiude la questione del lavoro come merce e del lavoratore “cosificato”, ma anzi, se possibile, la rilancia e la proietta nel nuovo secolo ormai alle porte. Non a caso, un secolo dopo, Karl Polanyi (1944), insoddisfatto della distinzione marxiana, ne rileva i limiti (o per lo meno quelli che Polanyi ritiene essere tali) e fa del concetto di lavoro come merce fittizia uno degli snodi teorici del suo pensiero; e non è un caso che l'ambigua natura del lavoro salariato, svelata proprio dall'economia politica del XIX secolo e dalla sua critica, sarà una delle chiavi

teoriche attraverso cui la sociologia dei processi economici si occuperà del lavoro organizzato e delle sue trasformazioni nel XX secolo (Castel, 1995).

L'irrisolta ambiguità del concetto di lavoro salariato non poteva non riversarsi anche nel nascente pensiero organizzativo, infiltrandosi nei concetti e nelle terminologie che gli appartengono. È quindi comprensibile, in questo senso, che il termine *human resources*, nonostante gli intenti definitivi di Commons, si sia prestato a diverse interpretazioni e a molteplici utilizzi nella retorica organizzativa. In definitiva, possiamo dire di essere di fronte a un termine che, pur rimanendo intatto nella sua forma linguistico-retorica, è stato di volta in volta declinato in significati pratico-gestionali differenti. Per tale ragione, riteniamo che l'analisi di questo concetto non possa esaurirsi nei ristretti limiti delle interpretazioni formali, ma debba piuttosto estendersi al complesso quadro sociale che, di volta in volta, ha alimentato le sue interpretazioni e le connesse politiche organizzative. Un'analisi di questo tipo non può che fondarsi sul presupposto che *human resources*, prima ancora che un concetto, una parola o un'idea, sia un *fatto* socialmente costruito.

### ***Human resources*: genesi e sviluppo di un fatto organizzativo**

Nel 1935, il microbiologo e filosofo polacco Ludwik Fleck dà alle stampe la sua opera di natura epistemologica più famosa: *Genesi e sviluppo di un fatto scientifico* (Fleck, 1935). Si tratta di un lavoro importante, che getterà le basi per molte delle future concettualizzazioni non solo nella sociologia della conoscenza scientifica, ma anche nell'opera di noti filosofi e storici della scienza, tra cui spicca il nome di Thomas Kuhn (1962). Questi, diversi anni più tardi, curerà l'edizione statunitense del libro di Fleck (Kuhn, 1979: vii-xi), mutuandone nozioni che si riveleranno cruciali per la discussione sui "paradigmi". Secondo Fleck, il centro nevralgico della scienza non è da ricercare in un particolare metodo, ma piuttosto nelle dinamiche sociali che prendono vita all'interno dei gruppi di ricerca. Per chiarire questo punto di vista, il biologo introduce due concetti fondamentali: "collettivo di pensiero" (CDP) e "stile di pensiero" (SDP).

Il CDP coincide con un gruppo di persone che hanno fra loro un contatto intellettuale e che si scambiano idee, influenzandosi reciprocamente. All'interno di ogni CDP si adotta uno specifico SDP, un modo di ragionare e di vedere il mondo, che orienta non solo le osservazioni nei confronti della realtà, ma anche le dinamiche di rilevamento dei problemi e di ricerca delle soluzioni. Tra le tesi esposte da Fleck, alcune decisamente interessanti si possono così riassumere: la scienza è un'impresa sociale fondata sul consenso organizzativo; esistono stili di pensiero che precedono e condizionano le singole teorie scientifiche; i criteri di razionalità sono storicamente variabili.

Come sottolinea la storica della scienza Naomi Oreskes (2019), Fleck è antirealista e anti-individualista. Più precisamente, è antirealista perché a suo avviso la verità coincide con ciò su cui il CDP converge in un certo momento, ed è anti-individualista poiché ritiene che l'agente del cambiamento non sia l'individuo ma il gruppo.

Per sostenere le proprie tesi, Fleck racconta l'evoluzione del concetto medico di sifilide. Secondo il suo punto di vista, nel corso dei secoli la malattia è stata definita in modi via via differenti, a seconda dei CDP e degli SDP di volta in volta dominanti. Nella prima fase, che Fleck chiama "mistico-etica", la sifilide era concepita come malattia "venerea" che colpiva i "peccatori". Il riferimento al pianeta Venere e la connotazione di sifilide come "punizione" si basava su rilievi medici fortemente condizionati dall'astrologia e dalla religione. Col tempo - continua Fleck - si assiste all'avvicinarsi di altre fasi (empirico-terapeutica, patogenica, eziologica), ciascuna caratterizzata da visioni e conseguenti interventi terapeutici del tutto peculiari. Sul piano meramente "linguistico" potremmo dire che la sifilide è rimasta la stessa, eppure i modi di analizzare, intendere e curare la malattia hanno subito significativi cambiamenti. È possibile considerare le scienze sociali immuni da questo tipo di dinamiche scatenate dall'influenza sociale dei gruppi intellettuali dominanti?

Il termine *human resources*, sul piano linguistico, si conserva intatto da oltre un secolo. In origine il suo significato fu concepito all'interno del "collettivo di pensiero" dei cristiani sociali, ma, come si è notato nel paragrafo

precedente, la concettualizzazione del fatto sociale, il lavoro salariato, cui il termine rimandava, continuava e avrebbe continuato a essere fortemente ambigua e divisiva, lasciando larghi margini interpretativi, sfruttati, evidentemente, da altri CDP che si sono succeduti negli anni. Una lettura del concetto di HR basata su questi presupposti potrebbe, ad esempio, indurci a ritenere che nella fase *scientifico-meccanica*, dominata da un CDP taylorista, le HR erano considerate alla stregua di dispositivi da regolare, mentre nella fase *psicologico-relazionale*, dominata dal CDP proprio delle *human relations*, le HR erano considerate alla stregua di portatori di istanze psicologico-emotive, senza per questo implicare un'accezione più autentica di un'altra. Resta da capire quale sia il CDP che domina e governa attualmente la pulsione verso l'adozione di *people*. Si tratta di collettivi che adottano "stili di pensiero" radicalmente differenti rispetto al passato, o sono, in relazione a questi, contigui?

Se il discorso organizzativo, proprio come la scienza per Fleck, è frutto, non tanto di una presunta oggettività delle osservazioni empiriche, quanto del consenso di un gruppo sociale, allora vale la pena indagare i procedimenti di dominio ideologico che governano la genesi e lo sviluppo delle teorie e delle pratiche manageriali. In questo senso, i CDP e i corrispondenti SDP potrebbero essere rintracciati ovunque: nei dipartimenti universitari, nei centri di ricerca, nelle riviste *peer-reviewed* e, persino, come accade per l'attuale dibattito "risorse vs. persone", nell'opinione pubblica. Come è evidente, questa impostazione sociologica marginalizza il ruolo del linguaggio che è utilizzato nelle imprese. In un'ipotetica "analisi per CDP", l'uso di *human resources* o di *people* non assume alcuna rilevanza, poiché l'analisi si sposta dalla narrativa visibile, di facciata, alla dimensione socio-culturale che la genera e le conferisce legittimazione. Se davvero esiste una diversità pratica, poi, tra l'uno e l'altro termine, è possibile scoprirlo solo indagando quei profili di "consenso organizzativo" su cui, per Fleck, si fonda la conoscenza scientifica. In questo senso, il cambiamento può essere stimolato solo dissotterrando le radici sociologiche che innervano il CDP, non facendo oscillare i rami linguistici che da esso traggono linfa vitale. Per sociologi come Barry Barnes (1977) e David

Bloor (1976), esponenti di spicco della cosiddetta Scuola di Edimburgo, gli interessi (politici, religiosi, di carriera, ecc.) giocano un ruolo determinante nella selezione di un certo apparato teorico, così come sono determinanti il clima sociale e culturale in cui gli scienziati si trovano a operare.

Cosa accadrebbe, se interpretassimo il dualismo persone/risorse alla luce delle prospettive offerte dalla sociologia della scienza? Che tipo di interessi potremmo scorgere dietro le pieghe delle prassi organizzative che oggi sembrano essere tanto in voga? Con ogni probabilità, un orientamento che si ispira alla logica dei “collettivi di pensiero” ci indurrebbe ad adottare una visione più disincantata, non solo nei confronti di coloro che governano le imprese, ma anche nei confronti di coloro che le studiano.

Per quanto riguarda le “risorse umane”, infine, il punto di vista sociologico ci ricorda che ai soggetti, più che la curiosità effimera delle parole, dovrebbe essere dedicata l’attenzione concreta dei *fatti*.

## Conclusioni

Interpretare la nascita e l’evoluzione del concetto di *human resources* da prospettive speculative che sono proprie della sociologia della scienza può essere un esercizio analitico decisamente arricchente, per almeno tre ordini di ragioni. In primo luogo, indagare i meccanismi di consenso sociale che hanno dato vita a questo termine, da una parte, e alle teorie che l’hanno esplorato, dall’altra, significa scongiurare il pericolo di un approccio astorico. Il dibattito *persone vs. risorse*, infatti, così contemporaneo, e a tratti fortemente divisivo, non può esaurirsi in una asettica contrapposizione di idee, da leggere in termini di maggiore o minore fondatezza. L’approccio sociologico, da questo punto di vista, veicola quel concetto di incommensurabilità degli “stili di pensiero” che, al di là delle preferenze epistemologiche di ciascuno, ci ricorda che non esistono idee *migliori*, ma piuttosto idee *differenti*.

In secondo luogo, questo approccio di stampo “fleckiano” ha il merito – almeno nel nostro auspicio – di conferire maggiore centralità alla questione degli “interessi” nelle scienze sociali e, in particolare, negli studi organizzativi.



Ciò che viene raccontato nella manualistica, negli articoli o, addirittura, sul *web* è il risultato di un'azione umana e non il prodotto di una razionalità immune dal sospetto di essere euristicamente orientata. Ciò detto, ha poco senso per i decisori organizzativi ammantare di solennità o di inesorabilità quelle *politiche di gestione delle risorse umane* che, presumendo di essere inedite, si fondano su un sapere irrimediabilmente intriso di interessi. Per quanto possa risultare difficile ammetterlo, ciò che spesso si desidererebbe, forse nostalgicamente, descrivere come *one best way(s)* non sono soluzioni ottime, ma piuttosto soluzioni socialmente accettate come tali.

In ultima analisi, rileggere le questioni organizzative con la lente della sociologia della scienza, potrebbe aiutarci ad ampliare lo spettro di domande da cui iniziare e il ventaglio di conclusioni alle quali giungere. In definitiva, si arricchirebbe il patrimonio informativo di coloro che studiano le organizzazioni e che, su di esse, sono chiamati a generare conoscenza. Questa, dal canto suo, continuerà pur sempre a basarsi sul consenso organizzato di un collettivo di pensiero, ma almeno sarà un consenso di gran lunga più informato.

### **Riferimenti bibliografici**

BARNARD C.I.

1948 *Organization and management: selected papers*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

BARNES B.

1977 *Interests and the growth of knowledge*, London: Routledge and Kegan Paul.

BECKER H.S.

1960 Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 1: 32-40.

BLOOR D.

1976 *Knowledge and social imagery*, London: Routledge and Kegan Paul.

BURET E.

1841 *De la misère des classes laborieuses en France et en Angleterre*, Paris: EDHIS.

BURROUGHS S.M., EBY L.T.

1996 Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework, *Journal of Community Psychology*, 26, 6: 509-532.

CASTEL R.

1995 *Les métamorphoses de la question sociale: Une chronique du salariat*, Paris: Librairie Arthème Fayard.

COLOMBO M.

2019 Rileggendo i classici del lavoro/1. Il valore dell'apprendistato e della formazione in ambienti di lavoro, oggi. *Industrial goodwill* di John R. Commons, *Bollettino ADAPT*, 19, <http://www.bollettinoadapt.it/il-valore-dellapprendistato-e-della-formazione-in-ambienti-di-lavoro-oggi-rileggendo-i-classici-del-lavoro-1-industrial-goodwill-di-john-r-commons/>

COMMONS J.R.

1893 *The distribution of wealth*, New York: Macmillan and Co.

1894 *Social reform and Church*, New York: Thomas Y. Crowell

1919 *Industrial goodwill*, New York: McGraw-Hill.

DRUCKER P.F.

1954 *The practice of management*, New York: Harper & Brothers.

FLECK L.

1935 *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*, Basel: B. Schwabe und Co. Verlabuchhandlung.

1979 *Genesis and development of a scientific fact*, Chicago: The University of Chicago Press; 1980 ed it., *Genesi e sviluppo di un fatto scientifico*, Bologna: Il Mulino.

GINSBERG J., MOHEBBI M.H., PATEL R.S., BRAMMER L., SMOLINSKI M.S., BRILLIANT L.

2009 Detecting influenza epidemics using search engine query data, *Nature*, 457: 1012-1014.

GOULDNER A.W.

1960 The norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociology Review*, 25, 2: 161-178.

HERZBERG F.

1964 The motivation-hygiene concept and problems of manpower, *Personnel Administration*, 27, 1: 3-7.

JUN S.-P., YOO H.S., CHOI S.

2018 Ten years of research change using Google Trends: from the perspective of big data utilizations and applications, *Technological Forecasting and Social Change*, 130: 69-87.

KAUFMAN B.E.

1998 John R. Commons: his contribution to the founding and early development of the field of Personnel/HRM, (conference paper), *IRRA 50th Annual Proceedings*: 328-341, Madison, WI: IRRA.

KUHN T.S.

1962 *The structure of scientific revolutions*, Chicago: The University of Chicago Press.

1979 Foreword in L. Fleck, *Genesis and development of a scientific fact*, Chicago: The University of Chicago Press.

LIDEN R.C., SPARROWE R.T., WAYNE S.J.

1997 Leader-member exchange theory: the past and potential for the future, in Ferris G.R., Rowland K.M. (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 15: 47-119, Greenwich (CT): JAI Press.

MACEY W.H., SCHNEIDER B.

2008 The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1: 3-30.

MACEY W.H., SCHNEIDER B., BARBERA K.M., YOUNG S.A.

2009 *Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage*, Malden (Mass.): Wiley-Blackwell.

MANZELLA P., KAUFMAN B.E.

2020 Translating Common's "Industrial goodwill" into Italian: some conceptual and linguistic considerations, *International Journal of Linguistics*, 12, 5: 111-120.

MARX K.

1867 *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie. Erster band. Buch I: Der Produktionsprozess des Kapitals*, Hamburg: Verlag von Otto Metzser; 1951 ed. it., in Cantimori D. (Ed.), *Il Capitale. Critica dell'economia politica, libro I*, Roma: Edizioni Rinascita.

1932 *Oekonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahre 1844*, Berlin: Marx-Engels Verlag; 1949 ed. it., in Bobbio N. (Ed.), *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, Torino: Einaudi.

MASLOW A.H.

1954 *Motivation and personality*, New York: Harper & Brothers.

MAYO E.

1924 Revery and industrial fatigue, *Journal of Personnel Research*, 3, 8: 273-281.

MCMILLAN D., CHAVIS D.M.

1986 Sense of community: a definition and theory, *Journal of Community Psychology*, 14, 6: 6-23.

MEYER J.P., ALLEN N.L.

1991 A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1: 61-89.

ORESKES N.

2019 *Why trust science?*, Princeton (NJ): Princeton University Press.

ORGAN D.W.

1988 *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington (Mass.): Lexington Books.

PARDEE R.L.

1990 *Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor and McClelland. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation*, Washington: U.S. Department of Education - ERIC.

PINK D.H.

2009 *Drive. The surprising truth about what motivates us*, New York: Riverhead.

POLANYI K.

1944 *The great transformation*, New York: Holt, Rinehart & Wilkinson.

RICARDO D.

1817 *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London: John Murray;  
1986 ed. it., in Porta P.L. (Ed.), *Principi di economia politica e dell'imposta*,  
Torino: Utet.

ROSSI P.

1857 *Mélanges d'économie politique*, Paris: Guillaumin.

ROSSI W., ROSSI D.

1925 *Personnel administration: a bibliography*, Baltimore (MD): Williams and Wilkins.

ROUSSEAU D.M.

1998 LMX meets the psychological contract: looking inside the black box of leader-member exchange, in Danserau F., Yammarino F. (Eds.), *Leadership: the multiple level approaches, contemporary and alternative*: 149-154, Stamford (CT): JAI Press.

UHL-BIEN M., MASLYN J.M.

2003 Reciprocity in manager-subordinate relationship: components, configurations, and outcomes, *Journal of Management*, 29, 4: 511-532.

VATIN F.,

2005 Le travail, la servitude et la vie. La critique de l'économie politique d'Eugène Buret, in Id., *Trois essais sur la genèse del la pensée sociologique. Politique, épistémologie et cosmologie*: 23-79, Paris: La Découverte/M.A.U.S.S.

## Risorse, persone e psicologia

*Luca Vecchio, Università di Milano-Bicocca*

### Un accostamento suggestivo

In un'intervista del 1998, riguardante la propria esperienza professionale presso il Centro di Psicologia dell'Olivetti, nel decennio degli anni 1960, Renato Rozzi così si esprimeva sul ruolo e la funzione dello psicologo (e della psicologia) nell'"ambiente tradizionalmente difficile dell'industria": "[...] alla psicologia in quell'ambiente culturalmente e politicamente aperto veniva concesso di compiere il proprio compito costitutivo: ricercare. [...] Quella ricerca<sup>1</sup> restò dunque il punto di avvio di un nuovo ruolo dello psicologo del lavoro che poteva dare il suo apporto critico nel momento in cui il lavoro prendeva forma. [...] studiando il lavoro insieme agli altri (sociologi, medici, ingegneri) [...]. Lo psicologo non è mai separato dalla situazione sociale in cui opera. [...] Fare l'interesse dell'azienda voleva dire tenere presente anche l'interesse della persona che in quel lavoro doveva realizzare qualcosa di sé, non disadattarsi. [...] Ciò voleva dire mantenere fede all'assunto etico della psicologia che difende conoscitivamente l'uomo, esattamente come la conoscenza medica difende la corporeità umana. [...] potevo pormi il problema della complessità dell'uomo, di tutte le parti dell'uomo che di solito non vediamo o non vogliamo vedere" (Rozzi, 1998/2019: 115-122).

Dunque, un'interpretazione della psicologia del lavoro come disciplina critica, arricchita dal confronto interdisciplinare, capace di considerare - in modo integrato - sia il punto di vista delle persone al lavoro sia dell'azienda,

---

<sup>1</sup> Il riferimento è alla ricerca sulle *linee transfert*, in cui le linee di montaggio tradizionali furono sostituite da catene ellittiche semoventi (che gli operai denominarono "giostre"), che imponevano fasi di lavorazione con tempi molto brevi (dell'ordine di poche decine di secondi). Lo studio, rivelando l'insostenibilità di tale organizzazione del lavoro, portò alla sperimentazione e poi all'adozione di una organizzazione diversa, basata sulle isole di montaggio e sulla responsabilità collettiva, e non più solo individuale, del processo produttivo. Per una descrizione puntuale della ricerca, cfr. Musatti *et al.*, 1980, in particolare le pagine 107-122.

basata su una concezione complessa e non semplificata dell'uomo, da considerare, comunque, sempre facendo riferimento alla realtà sociale e politica in cui vive.

A più di cinquanta anni dall'esperienza cui si riferiva quell'intervista, nella rivista della Associazione europea di psicologia del lavoro e delle organizzazioni si può leggere un articolo in cui si commenta - e si problematizza - l'influenza dell'ideologia neo-liberista sugli assunti teorici e sulle pratiche della disciplina. Nel contributo vengono in particolare criticate: la finalità essenzialmente strumentale delle teorie e degli studi di psicologia del lavoro, per cui ci si occupa dei lavoratori solo in quanto risorse che possono essere utili agli obiettivi dell'organizzazione, invece che interessarsi ad essi come esseri umani; la responsabilità attribuita solo agli individui, piuttosto che all'organizzazione, nell'assicurare una positiva esperienza lavorativa, per cui sono i singoli lavoratori a doversi preoccupare della propria occupabilità, del proprio coinvolgimento, della qualità del proprio lavoro; l'assunzione che il comportamento degli attori organizzativi sia essenzialmente governato da logiche competitive, in base alle quali i lavoratori - essenzialmente considerati individui egoisti e razionali orientati alla sola massimizzazione della propria utilità - si contendono le scarse risorse disponibili (le posizioni lavorative, i migliori lavori) (Bal, Doci, 2018).

L'accostamento di questi due riferimenti è suggestivo e non vuole necessariamente sostenere l'idea di una evoluzione - o di una involuzione - della psicologia del lavoro. Nell'arco di tempo considerato, il mondo del lavoro, la società, l'economia si sono grandemente trasformate e i fenomeni e i problemi oggetto della ricerca psicologica sul lavoro e sulle organizzazioni sono difficilmente confrontabili. Non bisogna dimenticare, poi, che l'esperienza Olivetti, cruciale per la psicologia del lavoro italiana, era probabilmente un *unicum* di grande modernità e innovazione nell'ambito delle politiche del personale (in FIAT, ricordiamolo, si era arrivati a realizzare i "reparti confino"). Né è in alcun modo sostenibile che la psicologia del lavoro contemporanea

possa essere interamente qualificata come neo-liberista, nell'accezione indicata dagli autori sopra richiamati.

Tuttavia, l'effetto di "straniamento" che – forse – genera l'espedito retorico di accostare questi riferimenti può aiutare a chiarire alcuni vincoli entro i quali svolgere una riflessione sul problema della relazione tra le organizzazioni e le persone che, con il loro lavoro e la loro attività, contribuiscono a costruirle. Anzitutto, forse banalmente, il fatto che si debba tener conto della situazione storica, socio-economica, culturale – e della sua evoluzione – in cui tale rapporto si concretizza; e poi la necessità di esplicitare gli assunti antropologici che orientano, più o meno consapevolmente, le teorie e le prassi della gestione delle persone nei luoghi di lavoro.

La prospettiva disciplinare entro cui viene sviluppata questa riflessione è quella della psicologia del lavoro che, come vedremo, è sollecitata a chiarire il suo posizionamento a fronte delle trasformazioni delle forme dell'attività lavorativa che caratterizzano la contemporaneità. In questo contributo discutiamo le ragioni per cui la psicologia, in riferimento alla distinzione tra "risorse" e "persone" proposta come tema di discussione, dovrebbe assumere la prospettiva delle "persone". Successivamente, consideriamo le condizioni di possibilità per promuovere l'attenzione alle persone negli scenari lavorativi di oggi, mettendo in evidenza le difficoltà e le contraddizioni che ciò comporta per la disciplina.

### **Risorse o persone?**

Poco sopra si è detto che la psicologia non potrebbe che fare proprio il punto di vista delle "persone" e considerare criticamente, se non rifiutare, il punto di vista delle "risorse". Questa scelta salvaguarda, infatti, la specificità della prospettiva psicologica, in quanto è coerente con la peculiarità del campo empirico che le è proprio e con la rilevanza antropologica della sua pratica applicativa.

Assumere la prospettiva della "persona" significa, anzitutto, rinunciare a ogni ipotesi esplicativa dell'agire umano basata su uno o pochi semplici



principi (ad esempio, la massimizzazione dell'utilità; oppure la soddisfazione dei bisogni) e accettare, al contrario, la complessità, a volte la contraddittorietà, la sovradeterminazione dei comportamenti umani, nonché l'impossibilità di principio di una loro completa prevedibilità; il che significa anche non pretendere di esercitare un controllo rigido sugli stessi e ammettere di non poterne disporre (sempre comunque in modo imperfetto e non totalmente determinabile con certezza) al di fuori di una negoziazione condivisa.

Parlare di "persone" vuol dire poi riconoscere, e darvi valore, che è sempre la totalità dell'individuo ad agire, a essere coinvolta nelle diverse circostanze in cui si dipana la sua esistenza e si svolge la sua opera. Una totalità che, altresì, è singolare e unica e non è riducibile alla combinazione e interazione di un insieme di caratteristiche e proprietà universali che si differenziano solo per il grado in cui sono presenti in uno specifico individuo, siano esse concettualizzate come tratti descrittivi, capacità, competenze, abilità, ecc.; una totalità che, inoltre, è mutevole, indeterminabile, sempre incompiuta, che si "costruisce" nel tempo attraverso l'esperienza.

Il riferimento alla "persona", infine, porta a considerare un terzo cruciale aspetto, particolarmente qualificante per la prospettiva psicologica; ovvero, la centralità e ineludibilità del riferimento alla soggettività e al vissuto esperienziale quale criterio fondamentale - allo stesso tempo interpretativo ed esplicativo - dell'agire individuale. Per cui, ad esempio, la qualità e il valore che l'attività lavorativa può avere per una persona derivano dal significato e dal senso che essa vi attribuisce, per così dire, "in prima persona", indipendentemente da criteri di valutazione oggettivi o attribuiti dall'esterno.

Rispetto al quadro ora delineato, riferirsi alle persone come "risorse" - concetto di derivazione economica più che appartenente alla tradizione della psicologia - comporta un ribaltamento di prospettiva.

Anzitutto, attribuire la qualifica di "risorse" alle persone implica una loro "cristallizzazione" e categorizzazione, per permetterne l'identificazione e la "fruibilità" (mobilitazione) efficiente. Le persone, con la loro complessità, ricchezza, varietà, incompiutezza, vengono in questo modo "impoverite",

limitando la loro considerazione a quegli aspetti e dimensioni “utili” (e come tali di valore) allo svolgimento di compiti e al raggiungimento di obiettivi. In ciò è la loro “strumentalizzazione”; e, tra l’altro, anche il rischio e la radice della loro potenziale superfluità. In questo processo, infatti, la persona è come posta sullo sfondo ed intesa come “portatrice” di quelle componenti (le conoscenze, le competenze, i saper fare, ...) che sole sono valorizzate, dalla prospettiva dell’organizzazione, appunto come risorse; quasi fosse possibile “trattenere” solo queste parti, scindendole dalla totalità costitutiva della persona. “Parti” che, se riprodotte e rese disponibili in altro modo, non necessitano più del loro “supporto personale” - sovrabbondante rispetto alle sue dimensioni di valore e quindi oneroso - che così diviene superfluo (è la logica sottesa alla sostituzione tecnologica del lavoro umano).

Infine, laddove le persone sono pensate come “risorse” si indebolisce anche la rilevanza della soggettività, quale criterio di valutazione dell’agire individuale. Il valore e il senso delle attività, infatti, non sono tanto connessi a interpretazioni o a processi attributivi “in prima persona”, quanto definiti (se non imposti) dall’esterno, ad esempio in base a criteri di efficienza o di risultato, non necessariamente coerenti con le attese, le aspirazioni e le possibilità di azione degli attori coinvolti.

Riteniamo che l’orientamento alla persona caratterizzi una porzione significativa (sebbene forse non maggioritaria) della psicologia del lavoro, anche contemporanea (Romano, 2006), pur con diversi gradi di consapevolezza e non senza aspetti contraddittori (riguardanti soprattutto la coerenza delle scelte metodologiche per la ricerca e l’intervento). Al di là di alcuni espliciti richiami all’importanza di assumere una prospettiva “persona-centrica” nell’affrontare lo studio del lavoro (Weiss, Rupp, 2011; Fortier, Albert, 2015), si può cogliere tale orientamento nella scelta di problematiche di ricerca riguardanti dimensioni integrative dell’esperienza. E’ il caso, ad esempio, degli studi sul benessere e sullo stress - una delle più popolari aree di ricerca e intervento fra gli psicologi del lavoro e delle organizzazioni (Bakker, 2015) - dato che riguardano condizioni che coinvolgono le persone nella loro totalità

(non si può stare bene solo in parte o essere stressati a metà). Oppure ci si può riferire alle ricerche sull'equilibrio e la conciliazione vita-lavoro, che mettono in luce la problematicità nel tenere distinti ambiti di esperienza che sono irrimediabilmente intrecciati e interdipendenti; o, ancora, alle ricerche che riguardano la promozione dell'*empowerment*, della partecipazione, dell'autonomia, non in un'ottica prestazionale ma come condizioni per garantire senso all'esperienza di lavoro e farne occasione di apprendimento e sviluppo.

### **Una contraddizione da affrontare**

Ci si può però domandare quale effettivo spazio vi sia, nei contesti organizzativi contemporanei, per una concezione "psicologicamente orientata" di persona e quanto questa sia davvero riconosciuta. Al proposito la situazione non appare particolarmente confortante. Sul piano aneddotico, è sufficiente parlare con le persone nei luoghi di lavoro per rendersi conto di un disagio diffuso: le persone stanno male al lavoro o, comunque, volendo assumere una prospettiva più ottimistica, potrebbero stare molto meglio. E ciò a dispetto del grande investimento (a volte, purtroppo, solo retorico) in ricerche e studi e nello sviluppo di modelli teorici e di intervento per promuovere e dar conto dei fattori determinanti la qualità dell'esperienza lavorativa. Le impressioni aneddotiche trovano peraltro riscontro nelle indagini che analizzano sistematicamente e con regolarità le condizioni lavorative, sebbene i dati non siano sempre facilmente sintetizzabili, soprattutto per quanto riguarda le tendenze. Ad esempio, l'ultima indagine europea disponibile sui rischi emergenti nei luoghi di lavoro (EU-OSHA, 2019) indica un incremento della presenza di fattori di rischio, tra cui i rischi psicosociali che, in alcuni casi, sono segnalati da una quota consistente dei rispondenti (pressione temporale: 45%; ore lavorative prolungate o irregolari: 21%; scarsa comunicazione e cooperazione: 18%). Un precedente documento, che integra i risultati di ricerche condotte dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) e dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di

vita e di lavoro (Eurofound) rivela che “quasi l’80% dei dirigenti si dichiara preoccupato per lo stress collegato all’attività lavorativa” e che “il 25% dei lavoratori sostiene di soffrire di stress collegato all’attività lavorativa per tutto o per la maggior parte dell’orario di lavoro” (Eurofound, Eu-OSHA, 2014). E si può presumere che la pandemia possa avere un effetto peggiorativo sulla situazione.

### **Alcune possibili spiegazioni e il ruolo della psicologia**

Tentare di spiegare le ragioni di questo stato di cose è particolarmente sfidante per una psicologia che assuma come criterio di rilevanza del proprio operare la qualità positiva dell’esperienza - lavorativa ma non solo - delle persone. Naturalmente tali ragioni non si rintracciano mantenendosi esclusivamente all’interno di un unico campo disciplinare; le cause, infatti, sono assai complesse e rimandano a una molteplicità di fattori interdipendenti che agiscono su diversi livelli (macro, meso, micro), mettendo in gioco dimensioni storiche, economiche, sociali, individuali.

Può essere comunque utile incominciare a riflettere sulle specifiche difficoltà della psicologia.

Una prima ipotesi rimanda a un problema di efficacia, per cui la psicologia sarebbe poco capace di orientare le attività lavorative e i processi organizzativi perché assicurino una esperienza positiva e tutelino il benessere e la soddisfazione degli attori organizzativi. Ciò sarebbe dovuto a limiti tecnici e operativi della disciplina, collegati all’inadeguatezza degli strumenti e delle pratiche per l’intervento di cui dispone, o alla debolezza di una teoria “forte”, ovvero condivisa e con elevato potere esplicativo, in grado di spiegare le determinanti dell’esperienza positiva nei contesti di lavoro. Ciò configura un problema interno alla disciplina, forse difficile (o anche molto difficile) da affrontare, ma in linea di principio risolvibile. Ad esempio, affinando la propria attrezzatura esegetica, e migliorando gli strumenti di intervento perché abbiano più impatto nel determinare i necessari cambiamenti delle condizioni in cui si realizza l’esperienza lavorativa. In questa direzione può essere collocato il

dibattito sulla necessità di migliorare la trasferibilità dei risultati della ricerca accademica, sviluppato nella letteratura riguardante lo *science-practice gap* (Bansal *et al.*, 2012; Bartlett, Francis-Smythe, 2016), nonché la discussione sull'*evidence-based management* (Rousseau, 2006; Reay *et al.*, 2009). Sebbene si tratti di una letteratura anche controversa (Morrell, Learmonth, 2015; Hammersley, 2013), criticata, tra l'altro, per la focalizzazione sugli esiti, enfatizzando l'efficienza più che i processi di sviluppo e la tutela del benessere. Una diversa linea d'azione per affrontare il problema, forse più coerente con la prospettiva "persona-centrica", e comunque interna al campo disciplinare della psicologia, rimanda agli approcci ispirati alla consulenza di processo (Schein, 1999).

Un'altra ipotesi esplicativa, non necessariamente alternativa alla precedente, richiede di spostare l'attenzione, per così dire, dall'interno all'esterno della disciplina, ponendo la questione delle condizioni di possibilità e della stessa plausibilità di un orientamento "persona-centrico" al lavoro, tenuto conto delle forme assunte dai processi produttivi che caratterizzano la realtà contemporanea. A tal proposito si deve riconoscere come le forme dell'accumulazione e della produzione del valore, in un quadro di competitività globalizzata, di incessante e rapidissima evoluzione e trasformazione del mercato e dei sistemi economico-sociali, di diffusione pervasiva delle tecnologie digitali, richiedano, nei contesti organizzativi, un "coinvolgimento" sempre più marcato dell'intera persona che - tutta intera, si potrebbe dire - è riconosciuta come risorsa. Dunque la totalità dell'esperienza è mobilitata per la produzione di valore, sia in senso attivo sia passivo.

Per un verso, in particolare nelle organizzazioni produttive più evolute, là dove il lavoro è essenzialmente produzione immateriale, il linguaggio, l'impegno creativo, l'intelligenza, gli affetti, le capacità relazionali e comunicative divengono risorse cruciali per garantire i risultati economici. Si tratta delle dimensioni che qualificano nel modo più intimo e profondo la soggettività degli individui (si parla, infatti, di ri-soggettivazione del lavoro; Chicchi, 2012) e ne definiscono l'identità.

Per un altro verso, le abitudini, i gusti, le preferenze, i comportamenti, ovvero l'intera esperienza di ciascuno, così come si realizza spontaneamente nelle relazioni e nelle attività della vita quotidiana, diventa fonte di valore; esperienza che viene appropriata attraverso i sistemi di registrazione e sorveglianza resi disponibili dalle sempre più pervasive tecnologie dell'informazione per essere monetizzata, ad esempio sotto forma di profilazione individuale da utilizzare per finalità pubblicitaria (Zuboff, 2019).

Ciò produce effetti paradossali per quanto riguarda la qualità dell'esperienza lavorativa.

Da un lato, ad esempio, il lavoro, proprio perché richiede sempre più creatività, iniziativa, intelligenza, può diventare più interessante e soddisfacente, potendo essere reale occasione di apprendimento, di sviluppo delle proprie potenzialità, di realizzazione personale. Non più, dunque, l'irreggimentazione in compiti ripetitivi o l'impiego di solo una parte di sé, sia essa la forza fisica o una ristretta e limitata "competenza". Dall'altra parte, però, questa "possibilità di esperienza" - con il carico di incertezza, di imprevedibilità che necessariamente porta con sé - deve poter essere in qualche modo controllata e "posta al servizio" della produzione di valore (deve essere "valorizzata" appunto). L'"energia creativa" deve essere indirizzata, ad esempio, verso obiettivi la cui scelta e definizione non sempre (anzi, raramente) sono l'esito di un processo di negoziazione tra tutti gli attori coinvolti e che spesso avvantaggiano solo alcuni di essi. Dunque, si domanda proattività, libertà, spirito di iniziativa e, allo stesso tempo, si richiede che siano orientate al raggiungimento di obiettivi specifici e particolari, a volte anche chiedendo, in forme più o meno esplicite, un impegno superiore (in termini di tempo, di energie, di relazioni) a quanto regolato contrattualmente, rinunciando al perseguimento di altre esigenze personali. Si è di fronte a una sorta di ingiunzione paradossale, quale si manifesta nell'espressione: "sii libero!".

Un altro paradosso riguarda la gestione dei rischi collegati alle richieste di coinvolgimento, iniziativa, impegno nei contesti di lavoro. Per alimentare e promuovere tali forme del lavorare è necessario assicurare le condizioni delle

loro attuabilità. Queste hanno a che fare, da un lato, con la tolleranza per i fallimenti, con la possibilità di sperimentare senza garanzia di successo, con l'esercizio di una progettualità personale, con l'accettazione di un certo grado di disordine e caos; dall'altro lato, richiedono che venga tutelata la continuità e la sicurezza della relazione lavorativa. Al contrario, quel che si osserva è, sempre più, l'incremento della precarietà e la diffusione della superfluità del lavoro, anche per le competenze elevate. Ecco, nuovamente, la contraddizione: dal lato dell'organizzazione si chiede impegno, dedizione, creatività, ma si mira a poter impiegare tali risorse, per così dire, al bisogno; dal lato degli individui, si può realizzare un lavoro più appagante ma al prezzo di una crescente precarietà e incertezza, per di più spesso gestite in solitudine, in una realtà dove il lavoro è sempre più individualizzato.

Dunque, cresce (in potenza) l'opportunità di una attività lavorativa più ricca di significato<sup>2</sup>, in quanto espressione più piena della soggettività individuale; ma cresce, al contempo, il rischio di un disciplinamento più pervasivo, proprio perché esteso a tutti gli ambiti dell'esperienza, che – per intero – diviene lavoro, in quanto fonte di accumulazione e valore: non a caso, il problema dell'intensificazione del lavoro e del venir meno dei confini tra attività lavorativa e non lavorativa, accentuato dall'impatto della digitalizzazione, è un argomento molto dibattuto.

In questa contrapposizione, i rapporti di potere delle forze in campo non sono bilanciati. È stato scritto che “il processo [organizzativo] è configurato così da concedere un accumulo di risorse (materiali e intangibili) che va a vantaggio di chi ne ha il controllo, sia che questo assuma la forma giuridica della proprietà, del potere gerarchico o altro ancora” (Romano, 2006: 121). Si apre il tema dell'asimmetria e della possibilità (o necessità) di operare per una sua riduzione e per un riequilibrio nelle relazioni tra gli attori organizzativi, ai fini

---

<sup>2</sup> È necessario precisare che queste opportunità caratterizzano primariamente gli ambiti della produzione immateriale e del settore terziario, dove più si manifestano le trasformazioni delle forme del lavoro. Non bisogna dimenticare, tuttavia, come siano ancora molto diffuse le realtà in cui persistono i modi tradizionali, collegati al modello taylorista-fordista, di organizzazione del lavoro, alle quali la riflessione qui sviluppata può applicarsi solo parzialmente.

della promozione di una maggiore autonomia degli stessi. È noto, infatti, che laddove questa risulti eccessivamente limitata, quando il controllo e le ragioni di quanto accade sfuggono alla comprensione, quando non è lasciato spazio per una reale partecipazione, si riducono, conseguentemente, le condizioni per una esperienza lavorativa significativa e di qualità, capace di sostenere l'apprendimento, lo sviluppo, il benessere dei protagonisti. La libertà e la partecipazione auspiccate, infatti, verrebbero contraddette dai vincoli della situazione in cui dovrebbero essere esercitate.

La psicologia del lavoro, rivolgendosi alle persone nei contesti occupazionali, si trova al centro di questa tensione; e anzi è sollecitata a prendere posizione in merito. Può, infatti, intervenire per promuovere organizzazioni che tutelino il benessere e la qualità dell'esperienza lavorativa, presidiando, ad esempio, non solo il raggiungimento dei risultati, ma anche il processo attraverso il quale sono conseguiti, sollecitando la consapevolezza degli attori in modo che strutturino le attività per assicurare reciprocità, riconoscimento, equilibrio nei rapporti tra i partecipanti. Oppure può occuparsi delle persone per migliorare la loro efficienza, per incrementare il loro valore, con il rischio di strumentalizzarle riconoscendole solo come "risorse", come veniva stigmatizzato nell'articolo citato all'inizio.

Resta comunque aperto il quesito se, nella "società automatica" (Stiegler, 2015) che alcuni prefigurano e dati i livelli di asimmetria che oggi caratterizzano le relazioni nel campo del lavoro (con le crescenti disuguaglianze tra chi ha e chi non ha, tra chi può scegliere e chi no), vi sia ancora spazio per "difendere conoscitivamente l'uomo", per riprendere le parole di Rozzi. E, in questo quadro, ci si può domandare se le azioni rivolte a introdurre maggiore simmetria ed equilibrio non debbano travalicare il perimetro delle specifiche competenze disciplinari per interessare anche il più ampio campo del confronto civile e politico.



### Riferimenti bibliografici

BAKKER A.B.

2015 Toward a multilevel approach of employee well-being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 6: 839-843.

BAL P.M., DOCI E.

2018 Neoliberal ideology in work and organizational psychology, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 5: 536-548.

BANSAL P., BERTELS S., EWART T., MACCONNACHIE P., O'BRIEN J.

2012 Bridging the research-practice gap, *Academy of Management Perspectives*, 26, 1: 73-92.

BARTLETT D., FRANCIS-SMYTHE J.

2016 Bridging the divide in work and organizational psychology: evidence from practice, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 5: 615-630.

CHICCHI F.

2012 *Soggettività smarrita*, Milano: Bruno Mondadori.

EU-OSHA

2019 *Third European Survey of Enterprise on New and Emerging Risks (ESENER-3)*, Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.

EUROFOUND, EU-OSHA

2014 *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

FORTIER M., ALBERT M-N.

2015 From resource to human being: Toward persons management, *SAGE Open*, 5, 3: 1-13.

HAMMERSLEY M.

2013 *The Myth of Research-Based Policy and Practice*, London: Sage; 2016 ed. it., *Il mito dell'evidence-based*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

MORRELL K., LEARMONTH M.

2015 Against evidence-based management, for management learning, *Academy of Management Learning and Education*, 14, 4: 520-533.

MUSATTI C., BAUSSANO G., NOVARA F., ROZZI R.A.

1980 *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Torino: Giulio Einaudi Editore.

REAY T., BERTA W., KAZMAN KOHN M.

2009 What's the evidence on evidence-based management, *Academy of Management Perspectives*, 23, 4: 5-18.

ROMANO D.F.

2006 *L'organizzazione silenziosa*, Milano: Edizioni Libreria Cortina.

ROUSSEAU D.M.

2006 Is there such a thing as 'evidence-based management'?, *Academy of Management Review*, 31, 2: 256-269.

ROZZI R.A.

1998/2019 La selezione nel Centro di Psicologia dell'Olivetti, in Zuffo R.G. (Ed.), *Talenti ed Executive Search*: 113-125, Milano: Il Tavolo di Piero.

SCHEIN E.H.

1999 *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, New York: Addison-Wesley Publishing; 2001 ed. it., *La consulenza di processo*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

STIEGLER B.

2015 *La société automatique. 1. L'avenir du travail*, Paris: Librairie Arthème Fayard; 2019 ed. it., *La società automatica. 1. L'avvenire del lavoro*, Milano: Meltemi.

WEISS H.M., RUPP D.E.

2011 Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology, *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 1: 83-97.

ZUBOFF S.

2019 *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, New York: PublicAffairs; 2019 ed. it., *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Roma: Luiss University Press.

## **Alla ricerca del soggetto: una sfida per il diritto del lavoro**

*Riccardo Del Punta, Università di Firenze*

### **Il paradosso del soggetto nel diritto del lavoro**

Nella dicotomia oggetto/soggetto che caratterizza gli studi organizzativi (e non solo), non è difficile, di primo acchito, stabilire da che parte dovrebbe stare il diritto del lavoro.

Alla forza oggettivante dell'impresa, il diritto del lavoro - inteso non come mera tecnica, ma come portatore di un mondo di riferimenti cognitivi e valoriali - ha, infatti, sempre contrapposto la sua cifra congenitamente personalistica. Smascherando la fittizia eguaglianza del contratto di lavoro - sulla scia di Weber (1922/1981: 85-86<sup>1</sup>), oltre che della tradizione marxiana -, esso si è schierato a protezione delle ragioni della persona dentro il rapporto, e quindi contro la degradazione della stessa a mera risorsa e più ancora contro l'alienazione e la mercificazione del lavoro.

In realtà, attraverso un intervento di stampo paternalistico (ma storicamente non poteva che essere tale), il diritto del lavoro ha paradossalmente continuato a trattare il lavoratore come oggetto, sia pure con la differenza ovviamente decisiva che era un oggetto non da sfruttare ma da proteggere.

L'azione parallela della norma imperativa di legge e del contropotere collettivo ha puntato non già a scalzare il gestore del sistema (in qualche fase si è tentato anche quello), bensì a costringerlo a orientarne la gestione in forme rispettose delle persone operanti nell'organizzazione. Il che però presupponeva conoscere quello di cui tali persone, oltretutto intese come collettività indifferenziata più che come individui, avevano bisogno.

---

<sup>1</sup> "Il diritto formale di un lavoratore di concludere un contratto di qualsiasi contenuto con qualsiasi imprenditore non implica praticamente che il lavoratore in cerca di occupazione abbia la minima libertà di determinare le proprie condizioni di lavoro, e di per sé non gli garantisce alcuna influenza in questo senso".

Ciò ha consentito, nel corso dei decenni, un'importante umanizzazione delle organizzazioni d'impresa. Ma si è trattato, per l'appunto, di un'umanizzazione paternalistica, calata dall'alto, nella quale ancora latitavano, e restavano quindi al di fuori del fuoco dell'analisi, i soggetti concreti.

Infatti, questa visione si sposava perfettamente col fordismo industriale, nel quale i ruoli dei lavoratori erano predefiniti nel quadro di stabili meccanismi gerarchici. Sino a quel momento, tra l'altro, il discorso giuslavoristico *mainstream* ha ritenuto di poter quasi ignorare le tecniche di gestione delle risorse umane (e la connessa letteratura), non reputando che da quel versante potesse venire qualcosa di diverso da un potenziamento della produttività del lavoratore, che dal punto di vista del diritto del lavoro restava qualcosa di indifferente, se non di osteggiato.

Questo scenario è cambiato quando le imprese hanno cominciato a evolvere (sia pure gradualmente e a macchia di leopardo) in senso post-fordista o comunque di trasformazione del fordismo. Sono allora emerse nuove istanze, presupponenti il riconoscimento del ruolo delle persone nell'organizzazione e la valorizzazione del loro lavoro.

Non sempre queste istanze sono state adeguatamente recepite o quantomeno tematizzate, in particolare dal pensiero di sinistra. Emblematiche, al riguardo, sono state le riflessioni, aspramente critiche verso una certa tradizione marxista, che si sentiva maggiormente a proprio agio col fordismo immobile, di Bruno Trentin (1997)<sup>2</sup>.

Quanto alla letteratura giuslavoristica, essa si è divisa tra chi ha negato qualsiasi apertura di credito a queste trasformazioni del lavoro, coerentemente ritenendo che l'evoluzione in senso più raffinato, differenziato e strategico dello *human resource management* rappresentasse soltanto una retorica giustificativa di uno sfruttamento della forza lavoro che rimaneva tale e quale era sempre stato (secondo un orientamento che faceva eco, in qualche modo, alla visione dei *critical management studies*), e chi vi ha visto, invece, delle tendenze positive da seguire con interesse, in particolare nella più recente evoluzione contrassegnata

---

<sup>2</sup> Sul pensiero di Trentin, anche nell'ottica cui si allude nel testo, vedi: Gramolati, Mari, 2016.

dalla digitalizzazione dei processi produttivi e dalla diffusione delle fabbriche intelligenti (Berta, 2014)<sup>3</sup>.

In questa seconda visione, l'idea, propria delle versioni più evolute dello *strategic human resource management*, che il vantaggio competitivo delle imprese risieda primariamente nella valorizzazione delle competenze dei lavoratori - con quel che ne segue in termini di accentuazione dell'importanza di metodologie organizzative di stampo non gerarchico, dei processi formativi, dei sistemi valutativi - è apparsa come un'occasione da cogliere, o quanto meno qualcosa con cui valeva la pena cominciare a confrontarsi.

Questo a prescindere dai limiti di tale visione<sup>4</sup>, che ci pare rispecchino, al fondo, una tensione irrisolvibile tra soggetto e oggetto, da ricondursi in ultima analisi al fatto che nessuno dei due poli può totalmente affermarsi a scapito dell'altro, per cui tra essi può realizzarsi, al massimo, un equilibrio dinamico e sempre mutevole.

In altre parole - si consenta questa rapida incursione nel dibattito organizzativo - l'estremo del lavoratore tutto soggetto e auto-diretto può portare alla mancanza di direzione comune e di attuazione di una strategia imprenditoriale sensata (mentre può funzionare in alcuni tipi di *business* quasi individuale). L'altro estremo di un lavoro tutto oggetto ed etero-diretto conduce facilmente a esecutori senz'anima e non motivati, e alla fine incapaci di fare, che potevano andare bene per la fabbrica fordista dello stereotipo ma forse neppure in quella, perché gli umani sono troppo complessi per poter essere *davvero* soltanto degli oggetti.

A maggior ragione questa iniezione di soggettività nella organizzazione di impresa è necessaria in un'arena competitiva globale, la cui complessità crea imprevedibilità, il che rende necessario che si lasci un ruolo all'essere umano e ai singoli gruppi, che nell'interpretare una strategia in qualche modo la fanno propria e ne fanno parte. Nessuna strategia, del resto, è realizzata com'era stata pensata, e c'è sempre una forte componente casuale. E una struttura che non

---

<sup>3</sup> In generale sulle trasformazioni del lavoro nell'industria 4.0, vedi: Cipriani *et al.*, 2018.

<sup>4</sup> Limiti che si esprimono, ad esempio, nella questione - irrisolta - della relazione tra pratiche e prestazione.

conti sulla capacità dei singoli e dei gruppi di farsi in certa misura soggetti attivi e adattivi rende l'organizzazione d'impresa incapace di prosperare nel caos e alla fin fine di sopravvivere.

Di conseguenza, i sistemi organizzativi e regolativi dovrebbero facilitare un uomo oppresso da un minore grado di costrittività ma che deve essere messo in condizione di interagire con gli altri in maniera flessibile ed efficace, avendo la possibilità di governare i propri personali fattori di coinvolgimento (tempo, modalità di lavoro, denaro) in maniera personalizzata e percepita da tutti come chiara ed equa.

Inevitabilmente importante in questa visione è la gestione, cioè il governo delle interdipendenze, la facilitazione del funzionamento organizzativo composto da elementi tendenti all'individuale ma che raggiungono gli scopi soltanto se sanno interagire. Una gestione intesa, quindi, come sapiente dosaggio degli elementi organizzativi, di sviluppo delle competenze, motivazionali, valoriali e di costo, in modo da cercare di farne scaturire gli effetti strategici e differenzianti voluti.

### **La mossa del cavallo: per un diritto del lavoro delle capacità**

La crescente centralità dei soggetti nella costruzione delle strategie d'impresa ha spiazzato, in qualche modo, un diritto del lavoro abituato a porsi in una prospettiva esclusivamente protettiva e tutoria, e quindi in un'ottica di mera limitazione del potere dell'impresa.

Un orientamento del genere può essere mantenuto, in effetti, soltanto a condizione di ritenere che i processi trasformativi in corso non mutino l'essenziale delle condizioni di squilibrio di potere inerenti ai rapporti di lavoro subordinato. Un orientamento che - va riconosciuto - trova una nuova linfa nell'emersione di fenomeni dualistici all'interno del mondo del lavoro, con la crescente divaricazione tra una fascia di lavoro qualificato e professionale e una di lavoro deprofessionalizzato, sotto-pagato e precario, soprattutto nei servizi (si pensi ai *gig worker*) e nell'agricoltura.

Ma è tuttavia possibile, crediamo, un punto di vista diverso, che senza rimuovere la presenza di un mondo del lavoro debole che necessita ancora della massima tutela intesa in senso tradizionale, reperi però necessario predisporre anche a un secondo livello di protezione, di nuova concezione, che provi ad assecondare le tendenze virtuose delle imprese e a mettere i soggetti al centro dell'azione regolativa (Del Punta, 2019).

Un secondo livello nel quale il diritto del lavoro, al di là dei livelli basilari di protezione da garantire a tutti i lavoratori, è chiamato ad accompagnare e promuovere i processi trasformativi del lavoro con la creazione di diritti di nuova generazione che favoriscano, in un'ottica seniana<sup>5</sup>, lo sviluppo delle capacità dei lavoratori/soggetti<sup>6</sup> e inducano altresì le imprese a investire nelle loro risorse, di modo che queste, in un processo di autopoiesi, riescano a trovare il loro spazio genuinamente soggettivo all'interno dell'organizzazione, condizionandola positivamente.

Diritti, insomma, di genesi sia legislativa sia sindacale, che contribuiscano a spingere il sistema verso un maggiore tasso di soggettivazione<sup>7</sup>, sia pure inevitabilmente non integrale per via del persistente condizionamento oggettivante delle organizzazioni di impresa<sup>8</sup>.

Si tratta di immaginare, detto diversamente, le basi di un nuovo patto tra lavoratore e impresa. Quest'ultima è chiamata a riconoscere il ruolo essenziale del lavoratore nel perseguimento dei suoi scopi e lo tratta non soltanto come risorsa ma come soggetto (e che in ciò possa trovarci anche una convenienza, non deve scandalizzare), il che significa, oltre che rispettarne la dignità (cioè non vessarlo, non mobbizzarlo, non umiliarlo, non tenerlo sotto scacco con impieghi arbitrari del potere direttivo), metterlo in condizione di esprimere e

---

<sup>5</sup> I riferimenti alla vastità dell'opera seniana sono superflui. Per la sintesi più recente, vedi: Sen, 2009. Per un ulteriore approfondimento teorico, vedi: Robeyns, 2017.

<sup>6</sup> Per le prospettive di applicazione del *capabilities approach* al diritto del lavoro, vedi: Langille, 2019.

<sup>7</sup> Sulla prospettiva della soggettivazione in un'epoca definita postsociale, nella quale non è più intorno ai problemi economici che si formano l'azione e il pensiero collettivo, vedi: Touraine, 2015. Nella letteratura giuslavoristica, vedi la riflessione di grande respiro di Perulli, 2019.

<sup>8</sup> Per l'indicazione della dicotomia soggetto/oggetto, e del recupero vero della soggettività (non più imprigionata dall'ipostatizzazione del lavoratore subordinato tipica del fordismo industriale), come sfida centrale per il diritto del lavoro del XXI secolo, vedi: Tiraboschi, 2019.

sviluppare le proprie capacità. Il lavoratore, dal canto suo, è sollecitato a riconoscere la missione dell'impresa e la necessità di una gestione efficiente della stessa<sup>9</sup>.

Si può trattare, tra gli altri, di diritti alla formazione, diritti procedurali e partecipativi (sia individuali sia collettivi), i quali realizzino il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni che li riguardano, diritti di conciliazione vita-lavoro, ecc.

La logica sottesa a questi diritti dovrebbe essere animata, al fondo, da un principio di reciproco riconoscimento, nel senso pregnante di Axel Honneth (2011/2015: 48-49): il soggetto è libero quando, nel quadro delle pratiche istituzionali, incontra un partner al quale è legato da un rapporto di reciproco riconoscimento, atteso che nei suoi scopi può ravvisare una condizione di realizzazione dei propri.

Ma ancor più importante, naturalmente, è che *cominciando dai diritti* (intesi anche come riferimenti cognitivi basilari) si sviluppi un processo di interrelazione/interdipendenza tra soggetti e sistema organizzativo, del quale il lavoratore sia parte ma anche si approprii. E questo si distacca dalla cristallizzazione delle figure giuridiche, che sono sempre riduttive.

Infatti, per dirla ancora con Honneth (2011/2015: 80), non sono i soggetti di diritto che cooperano nella prassi reale delle dinamiche organizzative, bensì i soggetti a tutto tondo<sup>10</sup>, o se si vuole le persone, nella ricchezza delle loro interazioni sociali, che dipendono soltanto in parte (forse più piccola di quanto i giuristi amino credere) dai dispositivi giuridici.

E qui la parola passa di nuovo agli studi organizzativi, che debbono dirci se il riconoscimento dei soggetti all'interno delle imprese, con quel che ne segue in termini di possibile ibridazione tra modelli esplicativi oggettivisti e soggettivisti, sia in grado di tradursi in una vera valorizzazione dell'umano - persona, o cos'altro - piuttosto che in una riproposizione sotto nuove vesti dei

---

<sup>9</sup> Per una migliore articolazione di questa proposta, nel quadro di una riflessione complessiva volta al rinnovamento del diritto del lavoro, vedi: Caruso *et al.*, 2020.

<sup>10</sup> Una parola, quella di soggetto, il cui itinerario semantico (dal suo pressoché opposto *subiectum*) non cessa di affascinare.



meccanismi duri del mondo della produzione e dei dispositivi di soggezione a essi inerenti.

### Riferimenti bibliografici

BERTA G.

2014 *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Torino: Einaudi.

CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T.

2020 Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile, *Lavoro Diritti Europa*, 3, [www.lavorodirittieuropa.it](http://www.lavorodirittieuropa.it)

CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (EDS.)

2018 *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze: Firenze University Press.

DEL PUNTA R.

2019 Is the capability theory an adequate normative theory for labour law?, in Langille B. (Ed.), *The Capability Approach to Labour Law*: 82-102, Oxford: Oxford University Press.

GRAMOLATI A., MARI G. (EDS.)

2016 *Il lavoro dopo il Novecento. Da produttori ad attori sociali*, Firenze: Firenze University Press.

HONNETH A.

2011/2015 *Das Recht der Freiheit. Grundrisse einer demokratischen Sittlichkeit*, Berlin: Suhrkamp Verlag; 2015 ed. it., *Il diritto della libertà. Lineamenti per un'eticità democratica*, Torino: Codice Edizioni.

LANGILLE B. (ED.)

2019 *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford: Oxford University Press.

PERULLI A.

2019 La "soggettivazione regolativa" nel diritto del lavoro, *Diritto delle relazioni industriali*, 29, 1: 111-164.

ROBEYNS I.

2017 *Wellbeing, Freedom and social Justice. The Capability Approach Re-Examined*, Cambridge: Open Book Publishers.

SEN A.

2009 *The Idea of Justice*, London: Penguin Books.

TIRABOSCHI M.

2019 *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Bergamo: Adapt University Press.

TOURAINÉ A.

2015 *Nous, sujets humains*, Paris: Editions du Seuil; 2017 ed. it., *Noi, soggetti umani. Diritti e nuovi movimenti nell'epoca postsociale*, Milano: il Saggiatore.

TRENTIN B.

1997 *La città del lavoro*, Milano: Feltrinelli.

WEBER M.

1922/1981 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr; 1981 ed. it., *Economia e società. III. Sociologia del diritto*, Milano: Edizioni di Comunità.

## 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* evidenzia 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 4<sup>th</sup> 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.

## La concezione di uomo

*Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia*

*Angela Perulli, Università di Firenze*

### Introduzione

In questo testo ci proponiamo di esporre, in modo necessariamente non esaustivo, alcune riflessioni su ciò che potremmo definire come la *teoria della natura umana* nelle scienze sociali e più particolarmente nell'organizzazione.

Siamo convinti – e ci sembra scontato<sup>1</sup> – che non si possa trattare proficuamente il tema della gestione delle risorse umane, o del supporto, della facilitazione delle persone, nell'impresa senza affrontare la questione della natura umana, senza esplicitare a quale “modello di uomo” (utilizzando il titolo del lavoro di Hollis, 1977) ci si è ancora.

Consapevoli della necessità di trovare una bussola per orientarsi tra le innumerevoli teorie che si concentrano sulla “natura umana”<sup>2</sup>, la nostra trattazione prende a riferimento la tripartizione epistemologica che origina dalla filosofia classica, è esplicitata nel “dibattito sui metodi” (*Methodenstreit*) delle scienze sociali, ed è espressa in ambito organizzativo da Maggi (1984/1990: 179-202; 2003/2016, Livre 1: 28-33). Secondo questa indicazione, i fenomeni organizzativi sono concepiti e interpretati rispettivamente come pre-determinati dai requisiti del *sistema* (chiuso-meccanico o aperto-organico), oppure come frutto di una costruzione sociale che esita nella istituzionalizzazione del sistema, come conseguenza delle interazioni tra i *soggetti*, oppure come *processi d'azione e decisione*, in termini non reificabili.

---

<sup>1</sup> La letteratura organizzativa si è confrontata con questa fondamentale tematica in modo tutto sommato marginale e comunque tangenzialmente alla questione motivazionale. Un esempio è il lavoro di Gibson, *Organization theory and the nature of man*, pubblicato su AMJ nel 1966.

<sup>2</sup> Tra quanto ha avuto più credito negli ultimi anni segnaliamo le ricostruzioni effettuate su base “storica” di Trigg (1988), Kupperman (2010) e la citatissima opera di Stevenson e Haberman (1998), oggetto di numerose integrazioni e riedizioni.

In ciascuno di questi modi di concepire l'organizzazione si postula - in modo più o meno sommerso, ma imprescindibilmente - un'idea di uomo. E' nostro obiettivo portare chiaramente in superficie queste assunzioni per riflettere sugli aspetti che possono avere un importante rilievo sull'interrogativo *humans, resources or what else?*

### **L'uomo che "dipende" dal sistema**

Le teorie organizzative che si sono affermate come pensiero dominante nel XIX secolo presuppongono una concezione di organizzazione come sistema pre-determinato: la possibilità di pre-determinazione è connessa al fondamento razionalistico della concezione stessa, alle sue radici scientiste-positiviste e ai valori del progresso e della modernità post-illuminista che la accompagnano.

Nella versione meccanicistica (logica del "sistema chiuso"), che trova la sua dominante realizzazione nello *scientific management* di Taylor (1903/1947; 1911/1947), l'idea di razionalità *ex ante* è "assoluta", completa è la possibilità di dominare l'incertezza attraverso la proceduralizzazione del lavoro effettuata a ogni fase e livello, produttivo e non. L'uomo "inserito" in questo sistema è (concepito come) *l'uomo economico*<sup>3</sup>, parte "quasi-automatica" di un sistema rigido<sup>4</sup>, a sua volta *iper-razionale*, e (ma) - al tempo stesso per la teoria "classica" da Mill<sup>5</sup> (1836) in poi - ingenuo, eterodiretto, egoista e disinteressato a costruire relazioni significative per il loro proprio valore. La semplificazione psicologica del fattore umano è qui giustificata dal fatto che è il funzionamento del sistema

---

<sup>3</sup> E' sempre importante ricordare che, così come la critica al taylorismo non è certo nata col post-fordismo degli anni Sessanta e successivi, Drucker annunciava già nel 1939 *The end of economic man*. Inoltre, si ritiene utile puntualizzare come il termine *homo oeconomicus*, riportato sempre come "uomo economico", è evidentemente riferibile al genere umano, al punto che autori anglosassoni come McCloskey (1993: 79) invitano a distinguere tra la traduzione in uso, *economic man*, e quella che sarebbe più corretta etimologicamente, *economic human*.

<sup>4</sup> Nella tradizione meccanicistica, l'uomo è caratterizzato come una macchina, prevedibile, riparabile, sostituibile (*as a machine - predictable, repairable, and replaceable*: Gibson, 1966: 234).

<sup>5</sup> Così come accade per Taylor, la posizione di Mill sulle caratteristiche della natura umana non andrebbe banalizzata e andrebbe letta nella sua "originalità". Sul tema, si veda ad esempio: Persky (1995). Nondimeno, anche qui ci si riferisce al filone di pensiero utilitarista-oggettivista che dall'inizio del Novecento si radica anche nelle scienze sociali.

che detta i bisogni ai quali l'uomo si deve adattare necessariamente, all'unica condizione di essere equamente(-oggettivamente) ricompensato.

Nella versione organicista (logica del "sistema aperto"<sup>6</sup>), si teorizza la necessità di organizzarsi in modo flessibile a fronte della variabilità dell'ambiente e della necessità di adattarvisi. Standardizzazione dei processi di lavoro, proceduralizzazione e supervisione gerarchica non sono sufficienti a gestire l'azione organizzativa: un mix di modalità di coordinamento entra a far parte della strumentazione manageriale (ad esempio standardizzazione degli obiettivi e della cultura) e si presta attenzione alla dimensione psicologico-sociale, sia essa connessa alle dinamiche di gruppo o ai processi di *leadership*. Questa attenzione al fattore umano, che ha origine negli studi della scuola delle Relazioni Umane (Mayo, 1933) è però sempre a carattere "strumentale": la metafora organicista ben rappresenta la perdurante impostazione funzionalista, sempre proposta sulla base di rapporti di causa-effetto, ancorché probabilistici, oltre che (o invece che) necessari; la razionalità, *ex ante* ma non assoluta, è definibile come soddisfacente-funzionale<sup>7</sup>. L'uomo che partecipa al sistema organico-aperto è concepito nella sua complessità psicologica e nel suo contesto socio-culturale, ed è studiato quindi con una strumentazione analitica raffinata, che trae stimoli dalle molteplici discipline umanistiche (filosofia e antropologia, oltre che psicologia e sociologia). Questo studio ha però un carattere "riduzionista", che si caratterizza cioè (in particolare nella branca di studi denominata "comportamento organizzativo") per la riduzione del soggetto a insieme di proprietà che possono essere misurate e oggettivizzate. Ciò che è stato definito come *uomo euristico* (Kluver *et al.*, 2014), quindi, è un uomo non più "spiegato" sulla base di un solo valore-principio (il valore economico, appunto), il cui comportamento è frutto di differenti fattori (filosofici, psico-socio-antropologici, economici...) che possono essere però "catalogati" e, in una

---

<sup>6</sup> La logica del sistema organico-aperto è troppo spesso interpretata - erroneamente - come portatrice di un "cambio di paradigma teorico", nella retorica della "rivoluzione post-fordista". Sull'argomento si rinvia all'illuminante libro di Masino, 2005.

<sup>7</sup> Con riferimento ai caratteri del neo-positivismo o positivismo novecentesco, Corbetta (2003: 25) evidenzia gli aspetti di maggior articolazione e complessità, uniti a contraddizioni e punti oscuri.

qualche forma (sotto la regia manageriale) gestiti ai fini di una proficua collaborazione.

Nel complesso, i tipi dell'uomo economico e uomo euristico, pur differenti nella loro espressione, sono parimenti concepiti come "entità interessanti" nella misura in cui prestano questa espressione al sistema: nella misura in cui, cioè, forniscono l'energia necessaria (più o meno standardizzata) al buon funzionamento del sistema, in un regime di vincolo in cui la possibilità di deroga (discrezionale) è ammessa se e quando porta vantaggio al sistema organizzativo.

### **L'uomo che "crea" il sistema**

Le teorie che da un punto di vista anti-positivista assumono una concezione di organizzazione come sistema emergente da processi di istituzionalizzazione di comportamenti ricorrenti e significati condivisi focalizzano l'attenzione sulla razionalizzazione *ex post* delle esperienze organizzative. Non ci si può affidare cioè all'orientamento unificante della razionalità (*ex ante*) sistemica: l'orientamento, gli orientamenti, che emergono come condivisi non sono altro che l'imprevedibile aggregazione di orientamenti-razionalità individuali e il senso del comportamento organizzativo si riconduce al punto di vista degli attori coinvolti.

I contributi che presuppongono questo modo di concepire l'organizzazione sono molteplici ed eterogenei<sup>8</sup>; probabilmente la visione più utile al fine di cogliere i tratti salienti dell'uomo che potremmo definire come *uomo politico* (o *strategico*) è fenomenologico-esistenzialista.

Assumere una visione fenomenologica significa non trattare ingenuamente le questioni riguardanti l'intenzionalità, il senso che assumono le esperienze che caratterizzano il vissuto organizzativo, il significato delle emergenti, soggettive, verità emotive. In questo modo si ha a che fare con

---

<sup>8</sup> Questi contributi spaziano infatti dal costruttivismo all'interazionismo simbolico, alla etnometodologia e all'ermeneutica, oltre appunto alla fenomenologia, come è sottolineato nel testo.

un'analisi dell'individuo che si sottrae al determinismo causale, eredità della tradizione riduzionista volta a spiegare e non a comprendere. In questa concezione di uomo si sottolinea quindi la sua irriducibile soggettività, l'opportunità di considerare lo specifico contesto sociale (la storia, il linguaggio, i miti, in una parola la cultura organizzativa) nel quale esso si sviluppa, data l'impossibilità di affidarsi a poco attendibili classificazioni generalizzanti. L'uomo "politico" (o "strategico") prende distanza da ciò che considera la retorica della razionalità organizzativa (e la conseguente, formalizzata presunzione di direzione efficace), che valuta nella sua concreta espressione di potere; accetta l'eventuale, provvisoria, assenza di ordine, comprendendone il potenziale in termini di innovazione. E' quindi un uomo dotato di *capacità negativa*, per utilizzare i termini che Lanzara riprende dalla lettera di Keats ai fratelli del 1918 (Rollins, 1958), cioè di "quell'apertura cognitiva necessaria a esplorare possibilità di senso e d'azione non ancora pensate e praticate" (Lanzara, 1993: 14); si assume in sostanza una posizione esistenzialista, che, anche sulla scia delle visioni di Sartre (1943) e Arendt (1958), fa propria la consapevolezza - sotto certe condizioni - di potere/dovere andare "contro" le regole organizzative che vincolano il comportamento.

### **L'uomo-processo**

Dalle concezioni di organizzazione che si concentrano rispettivamente su sistema e soggetto si distingue la concezione che assume l'organizzazione come processo di azioni e decisioni. E' stato detto che negli ultimi anni gli studi organizzativi sono stati caratterizzati da una "svolta processuale" (Sandberg *et al.*, 2015). Poiché i significati attribuiti alla nozione di processo tendono a (non possono che) ricalcare le concezioni stesse di organizzazione, si rende necessario chiarire che, ai fini della struttura argomentativa del nostro testo, con particolare riferimento a Maggi (2011: 69-71) proponiamo una visione di processo organizzativo non entitaria, non spiegabile in termini di leggi di causa-effetto ma di enunciati di possibilità, quindi non progettabile in senso

stretto, ma nemmeno circoscritta unicamente alla osservazione, e conseguentemente orientabile verso fini dati.

Come si può postulare l'uomo processuale (o *uomo processo*), uscendo dalla disputa tra posizioni che rischiano di configurarsi come "più gemelle che nemiche"<sup>9</sup>?

Diversi contributi possono orientare la nostra ricerca in questo senso. Ci riferiamo al già citato lavoro di Hollis (1977), che aiuta a comprendere come nella posizione del cosiddetto "uomo di plastica", rappresentativo della concezione funzionalistica classica, non si distingua tra le ragioni che portano a un'azione e le ragioni per assumere una/la posizione (che comporta tale azione). O anche alla "pragmatica" visione di Sen (2002; 2009), utile a riflettere su come il collegamento tra razionalità, autonomia e giustizia sia propedeutico a una concezione di uomo consapevole, proattivo e solo parzialmente eterodiretto.

Preferiamo però concentrare la nostra analisi sul lavoro di Elias (1987/1990; 1970/1990; 1991/1998), che riteniamo illuminante al fine di chiarire come il rifiuto congiunto dell'atomismo individualistico e dell'olismo sociale si può declinare in una visione di "uomo processuale", sviluppando brevemente i termini dell'ottica figurazionale eliasiana, secondo la quale la processualità informa sia gli attori sia le diverse strutture cui le interdipendenze tra attori danno luogo.

Come è noto, Elias muove da una critica dell'*homo clausus* frutto dello sviluppo del pensiero filosofico occidentale (1987/1990). La logica dell'*homo clausus* risponde a una logica di annullamento (*Zustandsreduktion*) della dimensione del movimento, della dinamicità propria del vivere umano e alla corrispondente spinta verso l'utilizzazione di categorie concettuali statiche, distanti dalla logica della congruenza con la realtà e congruenza alla realtà<sup>10</sup> (*reality congruence*) cara a Elias.

---

<sup>9</sup> Come afferma Vygotskji (1933/1988: 361) citato in Clot, 2011: 31-32.

<sup>10</sup> Sul significato di questa espressione si veda: Giovannini, 2016.

Un essere umano dunque che viene assolutizzato, privato della sua intrinseca processualità e delle sue variabilità concrete (di genere, di età, di caratteristiche fisiche, di esperienze biografiche, di aspirazioni) e che prende la forma dell'individuo moderno separato e contrapposto alla formazione sociale nella quale vive e compie esperienze. Un essere umano inteso come singolo essere, che esiste interamente e per sé solo opposto alla Società, che può essere intesa o come mera massa, come contiguità derivante dalla somma di molti singoli uomini - e quindi priva di struttura - oppure come qualcosa che inspiegabilmente esiste al di là dei singoli. In tal modo si induce a pensare che il singolo definito individuo e la pluralità degli uomini presentata come società siano, dal punto di vista ontologico, qualcosa di differente. All'interno di tale concezione si è sviluppato il dibattito tra proposte centrate sull'individuo e proposte centrate sulla società, che hanno finito per essere considerate non solo come due tradizioni distinte nella storia delle scienze sociali, ma come aspetti difficilmente collegabili. Elias risponde attraverso una sorta di ribaltamento del punto di vista. Scegliere se sia più importante l'individuo o la società (l'attore o l'organizzazione) è un problema mal posto<sup>11</sup>, destinato a portarci in un vicolo cieco (Elias, 1970/1990: 104). Se osserviamo la realtà, ciò che vediamo sempre sono "persone in interdipendenza dinamica", sono gli uomini in società.

Come di consueto, Elias ripercorre il processo attraverso il quale l'immagine dell'uomo è divenuta immagine di un "sistema chiuso" in cui il singolo si percepisce come un Io che si trova confinato in uno spazio chiuso, il corpo. Un "Io singolo nella sua dimora" di fronte ad altri uomini "visti sostanzialmente come una folla di sistemi chiusi, ciascuno dei quali, così come ognuno viveva se stesso, guardava dall'"interno" e da solo il mondo che stava "fuori" (Elias, 1987/1990: 131); ben rappresentato nella parabola delle statue pensanti (ivi: 133-134).

Il singolo, dunque, come sistema chiuso che si contrappone agli altri, alla società. Senza legami e interdipendenze gli uni con gli altri. E senza,

---

<sup>11</sup> Si veda ne *La società degli individui* (Elias, 1987/1990: 69 sgg.) la metafora del conio e della moneta.



conseguentemente, la possibilità di rispecchiarsi nell'altro, di controllarsi con l'altro, di coordinarsi e contrapporsi; in altri termini di dare vita insieme all'altro alla società, nelle sue diverse e molteplici forme.

La logica dell'*homo clausus* risponde tra le altre cose a quel meccanismo di annullamento (*Zustandsreduktion*) della processualità, del mutamento, che per Elias costituisce un universale delle società umane (Elias, 1970/1990: 119). Universale dal quale invece non si dovrebbe prescindere in qualunque lettura dell'umano. Ciò che sarebbe utile fare è per il nostro Autore pensare gli uomini al plurale nel loro inevitabile continuo mutare, sia come singoli attori sociali che come forme più o meno strutturate di relazioni e interdipendenze. Ricomporre dunque quella separatezza tra individuo e società, come quella tra soggetto e oggetto e quella tra natura e cultura, attraverso la considerazione che le esperienze umane sono esperienze variabili di mutevoli esseri che interagiscono e reagiscono gli uni agli altri all'interno di norme e ambienti che sono da quelle stesse esperienze continuamente sottoposti a mutamento. Come è noto, lo strumento analitico con il quale propone di considerare tutto ciò è la figurazione, risultato di processi, frutto di interconnessioni di azioni compiute da un gruppo formato da esseri umani tra loro interdipendenti e diversamente posizionati in base ai mutevoli e reciproci disequilibri di potere <sup>12</sup>. Dall'individuo chiuso in se stesso all'intreccio di uomini e donne che sono inevitabilmente interdipendenti nel loro mutevole esperire e agire: dall'*homo clausus*, modello intellettuale dell'essere pensante solitario e isolato dal contesto sociale, agli *homines aperti*, uomini e donne che nascono in interdipendenze, crescono in interdipendenze, invecchiano in interdipendenze. Che sono infanti, giovani, adulti e anziani; diversi per genere e per aspirazioni; per delusioni e opportunità; che vivono in contesti caratterizzati da limiti e possibilità diversamente distribuiti e che condividono un "habitus sociale", una "seconda natura" che informa la struttura della personalità e che costituisce quell'insieme di elementi (dal linguaggio ai valori, dalle pratiche agli strumenti di orientamento) che consentono e fluidificano le interdipendenze sociali, tutti

---

<sup>12</sup> La dimensione del potere è centrale nell'analisi figurazionale.

soggetti a dinamiche processuali<sup>13</sup>.

Precisa Elias (1987/1990: 198): “L’approccio sociologico-processuale si fonda sulla considerazione che sul piano esistenziale dei gruppi umani, ossia del reciproco rapporto tra gli uomini, non ci si può servire di concetti e di una formazione concettuale del medesimo tipo che si usa nel campo degli atomi o delle molecole e dei loro reciproci rapporti, la quale presuppone che tutte le regolarità di rapporti osservabili nel presente possano essere osservate in ogni tempo e luogo del passato, del presente e del futuro, e sempre esattamente nello stesso modo”.

La processualità del vivere umano comporta dunque una mutevolezza dei soggetti che agiscono e reagiscono e che così facendo rafforzano o indeboliscono le strutture nelle quali le esperienze si compiono. Strutture che sono al contempo confini entro i quali agire e risultato di quello stesso agire<sup>14</sup>. E insieme alle quali si sviluppa il mutevole intreccio tra identità-io e identità-noi, cioè quel peculiare modo di sentirsi unici e al tempo stesso parte di una collettività, dalla quale si è costretti ma alla quale si contribuisce con il proprio agire e sentire (ivi: 223 sgg).

È evidente che una tale interpretazione dell’interdipendenza dell’azione umana e dei processi di coordinamento ha conseguenze sul modo con cui affrontare la relazione tra strategia e azione organizzativa, ne inficia la potenzialità “deterministica” senza però rinunciare a fornire esempi di figurazioni di potere (e di giochi strategici) utili all’analisi e all’orientamento dell’azione stessa.

E allo stesso tempo, l’analisi eliasiana permette di dar conto della costruzione di senso (linguaggio, comunicazione, riti, simboli...) in un quadro di reti di interdipendenza che rifiuta la possibilità che azioni (e idee, e parole...) possano essere spiegate e considerate da sole, per sé stesse, rifiutando quindi

---

<sup>13</sup> Su questo punto Elias insiste con particolare riferimento al linguaggio in *La teoria dei simboli* (Elias, 1991/1998), su cui ha lavorato fino alla sua morte.

<sup>14</sup> Confini che possono essere percepiti più come etero diretti o al contrario più come auto diretti; e ciò nell’idea eliasiana si rapporta al peculiare intreccio tra processo di psicogenesi e processo di sociogenesi in cui si traduce il grado di “civilizzazione” raggiunto da una determinata società.

anche la deriva soggettivista-postmodernista che, secondo Burrell (1988), trova in Foucault un riferimento sempre più seguito anche in ambito manageriale.

### **Considerazioni conclusive e implicazioni organizzative**

Nel saggio citato nella nota in apertura, Gibson esorta gli studiosi di organizzazione ad “esprimere esplicitamente le loro assunzioni relative alla natura umana” (Gibson, 1966: 234). Con questo testo facciamo nostra tale esortazione, che riproponiamo agli studiosi e agli operatori che si occupano di gestione delle risorse umane.

Abbiamo quindi presentato i tratti di *uomo economico* e *uomo euristico*, compatibili con la concezione di sistema pre-determinato (meccanico oppure organico), che fa emergere per coerenza un manager *oggettivista* che *gestisce risorse* con un’impostazione *etic*, che apre a una deriva gestionale algoritmica e di *people analytics/datafication*.

In seguito abbiamo esposto i tratti dell’*uomo strategico/politico*, compatibile con la concezione di sistema emergente dalle interazioni soggettive, che chiama in causa, lungo una sottile linea di confine, un “esperto” che potremmo definire “manager dei significati”, chiamato a “gestire” (con una impostazione *emic*) le interruzioni dei processi di creazione di senso e a facilitare lo sviluppo di spazi nei quali questi si esprimono.

Infine, crediamo di aver contribuito al chiarimento dei tratti dell’*uomo processuale*, ispirati dalle idee di Elias, e con basilare riferimento alla epistemologia dell’organizzazione indicata da Maggi. Crediamo che tale concezione di uomo ispiri una modalità di intervento organizzativo che rifiuta – tanto quanto accade per l’impostazione soggettivista – l’idea tradizionale di gestione delle risorse umane, proprio perché non disponibile a ridurre gli *esseri umani* a *risorse umane*. Ma al contempo, si distacchi dal “supporto facilitatore” di matrice soggettivista, nell’idea che lo scopo dell’analisi organizzativa non sia la semplice lettura di ogni espressione dello stato interiore ma l’agire intellegibile.

Ne consegue la proposta di analisi dei processi di lavoro basata su una impostazione *emic-etic*, in grado di dar conto della inestricabile interdipendenza

tra agire umano e suo contesto e di contribuire alla regolazione dei processi stessi. E' importante infine sottolineare che sono potenzialmente coinvolti in queste analisi tutti i processi di lavoro, tutti implicanti questioni di apprendimento, competenze, valutazione...e tutti orientati verso obiettivi (efficienza, benessere, giustizia...) che sono essi stessi a loro volta analizzabili in termini processuali con la medesima strumentazione analitica.

### Riferimenti bibliografici

ARENDT A.

1958 *The human condition*, Chicago: University of Chicago Press; 2000 ed. it., *Vita activa. La condizione umana*, Milano: Bompiani.

BURRELL G.

1988 Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*. 9, 2: 221-235.

CLOT Y.

2011 Théorie en clinique de l'activité, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 17-39, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *Teoria della clinica dell'attività*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 28-44, Roma: Carocci.

CORBETTA P.

2003 *La ricerca sociale: metodologia e tecniche 1. I paradigmi di riferimento*, Bologna: il Mulino.

DRUCKER P.

1939 *The end of economic man. The origins of totalitarianism*, New York: Harper and Row.

ELIAS N.

1987/1990 *Die Gesellschaft der Individuen*, Frankfurt: Suhrkamp; 1990 ed. it. *La società degli individui*, Bologna: il Mulino.

1970/1990 *Was ist soziologie?*, Munchen: Juventa Verlag; 1990 ed. it., *Che cos'è la sociologia?*, Torino: Rosenberg & Sellier.

1991/1998 *The symbol theory*, London: Sage; 1998 ed. it. *La teoria dei simboli*, Bologna: il Mulino.

GIBSON J.

1966 Organization theory and the nature of man, *Academy of Management Journal*, 9, 3: 233-245.

GIOVANNINI P.

2016 Fantasia e realtà nella sociologia di Elias, *Cambio. Rivista sulle Trasformazioni Sociali*, 1, 2: 24-35.

HOLLIS M.

1977 *Models of man. Philosophical thoughts on social action*, Cambridge: Cambridge University Press.

KLUVER J., FRAZIER R., HAIDT J.

2014 Behavioral ethics for homo economicus, homo heuristicus, and homo duplex, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 2: 150-158.

KUPPERMAN J.

2010 *Theories of human nature*, Indianapolis: Hackett Publishing.

LANZARA P.

1993 *Capacità negativa*, Bologna: il Mulino.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Id. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *Teoria dell'agire organizzativo*, in Id. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo*, Roma: Carocci.

MAYO E.

1933 *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan Co.; 1969 ed. it., *Problemi umani di una civiltà industriale*, Torino: UTET.

MCCLOSKEY D.

1993 Some consequences of a conjunctive economics, in Ferber M., Nelson J. (Eds.), *Beyond economic man: Feminist theory and economics*: 69-93, Chicago: University of Chicago Press.

MILL J.S.

1836 On the definition of political economy and the method of investigation proper to it, *London and Westminster Review*, 4, 26: 1-29; 1976 ed. it., in Parrinello S. (Ed.), *Saggi su alcuni problemi insoluti dell'economia politica*: 101-134, Milano: ISEDI.

PERSKY J.

1995 The ethology of homo economicus, *Journal of Economic Perspectives*, 9, 2: 221-231.

ROLLINS H.E.

1958 *The letters of John Keats*, Cambridge: Cambridge University Press.

SANDBERG J., LOACKER B., ALVESSON M.

2015 Conceptions of process in organization and management: the case of organizational identity, in Garud R., Simpson B., Langley A., Tsoukas H. (Eds.), *The emergence of novelty in organizations*: 318-344, Oxford: Oxford University Press.

SARTRE J.P.

1943 *L'Être et le néant: Essai d'ontologie phénoménologique*, Marseille: Gallimard; 1964 ed.it., *L'essere e il nulla*, Milano: Il Saggiatore.

SEN A.

2002 *Rationality and freedom*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press; 2005 ed.it., *Razionalità e libertà*, Bologna: Il Mulino

2009 *The idea of justice*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press; 2010 ed. it., *L'idea di giustizia*, Milano: Mondadori.

STEVENSON L., HABERMAN D.L.

1998 *Ten theories of human nature*, Oxford: Oxford University Press.

TAYLOR F.W.

1903/1947 *Shop management*, in Id., *Scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

1911/1947 *The principles of scientific management*, in Id., *Scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

TRIGG R.

1988 *Ideas of human nature: An historical introduction*, Oxford, New York: Basil Blackwell.

VYGOTSKIJ L.S.

1933/1998 *Théorie des émotions. Étude historico-psychologique*, Paris: L'Harmattan.

## Quale alternativa all'idea di *risorse umane*?

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

### Introduzione

Il dibattito promosso sull'idea di *risorse umane* invita a riflettere sul modo di concepire la relazione tra soggetti agenti e organizzazione delle attività in cui essi sono implicati. Si tratta di una riflessione non comune, che richiede accuratezza e impegno: comunque sia diretta, essa non dovrebbe ignorare la possibilità di modi alternativi all'idea dell'essere umano inteso come risorsa, dovrebbe impegnarsi a comprendere come può essere espressa un'idea diversa, che cosa essa comporta, e anche perché la ricerca di una possibilità alternativa non appare solitamente praticata.

Quale via percorrere? Riteniamo che si debba anzitutto riflettere sulle *origini* dell'idea di "risorse umane". Una ricostruzione accurata delle origini dell'idea è ineludibile, ma è anche il fondamento necessario per la comprensione dei suoi presupposti, della *visione del mondo* che l'ha prodotta. Ciò permette di considerare altre visioni, *altri modi di vedere* il rapporto tra soggetti agenti e attività che essi svolgono, e conseguentemente quali punti di vista, e quali idee alternative si possono prospettare. Infine, e solo allora, la riflessione potrà cercare risposte alle ipotizzabili implicazioni di un'*idea alternativa*. Cercheremo di seguire questo percorso nei paragrafi seguenti.

### Relazioni umane e risorse umane

Sia nella letteratura organizzativa, sia nella pratica, è ampiamente utilizzata la nozione di "risorse umane" (*human resources*), ma per lo più senza una adeguata considerazione dell'idea da cui la nozione deriva, né delle origini dell'idea.

Risalta quindi l'attenzione che vi ha dedicato Charles Perrow nel suo testo di riflessione critica sul pensiero organizzativo, molto apprezzato per due

decenni (Perrow, 1972/1979/1986). Ove discute la teorizzazione e la ricerca della corrente delle relazioni umane scrive che sarebbero distinguibili due branche. La prima branca, delle "relazioni umane", si preoccupa dei rapporti tra *leadership* e produttività, mentre la seconda branca, delle "risorse umane", si preoccupa delle relazioni di gruppo e della trasformazione del clima organizzativo. Perrow aggiunge che tale distinzione - tratta da un articolo di Miles (1965) - è più accademica che reale. Ma ciò che conta è l'indicazione del principio che informa la branca delle "risorse umane" e della sua fonte teorica: il principio è che i componenti dell'organizzazione rappresentano *risorse preziose*, che occorre imparare a *sviluppare* e a *utilizzare*. Secondo Perrow la giustificazione teorica è nel lavoro di Maslow (1954). Le indicazioni operative sono offerte da McGregor (1960) e da Likert (1961). Egli indica quindi una chiara origine nella teorizzazione delle relazioni umane, in particolare nei suoi sviluppi a seguito delle ricerche di Hawthorne.

La teoria psicologica dei bisogni e delle motivazioni proposta da Maslow sarebbe quindi il principale sostegno dell'indirizzo, che secondo McGregor ha come obiettivo il "controllo delle risorse umane (*human resources*)", presupposto della gestione che determina totalmente il carattere dell'impresa (McGregor, 1960/1972: 14); da cui consegue che "uno dei compiti principali della direzione aziendale è l'organizzazione dell'energia umana in funzione degli obiettivi economici dell'impresa" (ivi: 19).

Perrow trascura un altro rilevante contributo: la corposa ricerca su motivazione, produttività e soddisfazione dei lavoratori, di Zaleznik, Christensen, Roethlisberger (1958). Come affermano gli autori nella premessa, obiettivi dello studio sono la diagnosi e la descrizione dei sistemi di relazioni umane, nonché dei loro effetti sulla produttività, lo stato di soddisfazione e insoddisfazione, lo sviluppo personale degli individui. Nelle conclusioni, dedicate a indicazioni per l'"amministrazione", sono citati come principali riferimenti l'opera di Maslow e una conferenza tenuta al MIT nel 1957 da McGregor, che anticipa titolo e temi del libro del 1960.



La ricerca di Zalesnik, Christensen e Roethlisberger è quasi una continuazione delle ricerche di Hawthorne, e i “presupposti teorici” della gestione delle risorse umane secondo McGregor sono dettagliatamente esposti nei capitoli conclusivi di *Management and the worker*, il resoconto completo di quelle cruciali ricerche da parte di Roethlisberger e Dickson (1939). Se si vuol risalire dalla nozione di risorse umane alla teoria da cui deriva, occorre quindi anticipare l'attenzione, dagli sviluppi dell'indirizzo delle relazioni umane negli anni 1950-1960 alla fondazione dell'indirizzo negli anni 1930.

### **La teoria e la visione che la teoria presuppone**

Il capitolo 24 di *Management and the worker*, intitolato *An industrial organization as a social system*, presenta compiutamente la teoria delle relazioni umane. L'organizzazione industriale è vista come un sistema sociale, e come tale svolge due *funzioni*: di adattamento verso l'esterno e di integrazione verso l'interno. Nell'interno l'organizzazione tecnica e l'organizzazione umana sono interdipendenti, la seconda si deve adattare ai mutamenti della prima. L'organizzazione umana è organizzazione sociale, in parte formale e in parte informale. L'individuo è *adjusted* o *maladjusted* (Roethlisberger, Dickson, 1939: 551-568). Il capitolo 25 è dedicato alla gestione (*management*) della struttura sociale: i cui maggiori problemi sono il cambiamento organizzativo, il controllo e la comunicazione, l'adattamento (*adjustment*) degli individui alla struttura (ivi: 569-589).

Le ricerche di Hawthorne terminano nel 1933, e in quell'anno Elton Mayo esplicita il loro itinerario, e l'obiettivo che si propone, in *The human problems of an industrial civilization* (Mayo, 1933). Il percorso delle varie fasi di ricerca a Hawthorne ha segnato rilevanti mutamenti del quadro teorico, dal superamento degli studi sulla fatica e la monotonia, agli apporti da diversi indirizzi psicologici nelle fasi intermedie, sino alla ricezione della visione funzionalista adottata dall'antropologia culturale, prima della fase conclusiva. Così, non solo l'ultima ricerca e le sue conclusioni, ma la teoria stessa delle relazioni umane è stata nettamente orientata in chiave funzionalista. Una teoria

che, secondo Mayo, può interpretare e guidare l'"amministrazione", dalle imprese alla società intera. Come indica il titolo del libro, ed è dichiarato nelle conclusioni, l'obiettivo di Mayo è estendere la teoria delle relazioni umane dall'organizzazione dell'industria alla società.

Il convincimento che i risultati acquisiti nello studio delle relazioni umane nei contesti industriali possano servire a ogni livello di "amministrazione" è condiviso dagli autori che seguono l'insegnamento di Mayo. Chiare indicazioni si trovano nelle conclusioni di *Management and the worker*, nei libri di Zalesnik, Christensen, Roethlisberger, e di McGregor. La visione funzionalista del sistema sociale illumina la gestione di impresa e le relazioni umane nell'impresa offrono indicazioni per la gestione del più ampio sistema sociale.

Ancora occorre risalire nel tempo. La visione funzionalista non nasce con l'ultima fase delle ricerche di Hawthorne, né con gli sviluppi novecenteschi delle scienze sociali. Un secolo prima Auguste Comte (1830-1842) fonda una scienza sociale positivista, o "sociologia", rivolta allo studio delle società umane e della loro necessaria evoluzione: la società è considerata simile a un organismo vivente. Herbert Spencer (1876-1896/1898) propone una teoria dell'evoluzione, i cui criteri di spiegazione si fondano sui concetti di "funzione" e di "struttura", che riguarda tanto la specie umana quanto la società.

La visione funzionalista non è adottata per interpretare e per plasmare la realtà di impresa negli anni Trenta del Novecento e in seguito estesa al sistema sociale. La "fisiologia sociale" plasma la costruzione e guida la comprensione della società umana quanto meno dall'inizio dell'Ottocento, e trova radici nella "fisica sociale" del Seicento e del Settecento. La storia della grande impresa industriale, sin dai suoi inizi verso la fine dell'Ottocento, è chiaramente scandita nelle sue varie fasi secondo la visione funzionalista dalla classica opera di Alfred Chandler (1956; 1962). Il modo di vedere costantemente presupposto, sia dalla costruzione sia dalle interpretazioni delle realtà di impresa, è essenzialmente organicista, e specificamente funzionalista. Il cardine fondamentale di tale visione è l'"adattamento all'ambiente". Ogni sistema si

deve adattare al suo meta-sistema: l'impresa si deve adattare al mercato, i soggetti operanti nell'impresa si devono adattare alla sua struttura.

Non deve sorprendere, quindi, che la visione della società di Frederick Taylor sia funzionalista: una società di prosperità, di equità, di armonia, di efficacia, fondata sul lavoro e sull'organizzazione dell'impresa (Maggi, Solé, 2004/2007). L'obiettivo conseguito da Taylor è la radicale trasformazione della organizzazione del lavoro al fine di rendere l'adattamento dei soggetti completamente compatibile con la concezione funzionalista dell'impresa e della società. All'inizio del Novecento il lavoratore conservava ancora la piena competenza della sua attività, e ciò era in contrasto con il funzionamento dell'impresa nella società funzionalista. La grande, rivoluzionaria, innovazione di Taylor, la creazione della *procedura*, permette di sottrarre al lavoratore la *competenza della regolazione* del suo lavoro, affidandola ad appositi uffici (Taylor, 1903/1947; 1911/1947; 1912/1947). Taylor stesso parla di rivoluzione, con piena ragione: da allora la procedura governa i processi di lavoro, e in essi le "risorse umane".

Si potrebbe dire che con Taylor, cioè all'inizio del Novecento, la visione funzionalista "entra in fabbrica", e inizia una produzione teorica - e una pratica - di "gestione delle risorse umane", che sarà soltanto parzialmente modificata e sviluppata nei decenni successivi. Contemporaneamente a Taylor, Henry Fayol (1916/1918/1999) propone i principi della corretta direzione dell'impresa e i criteri di insegnamento dell'amministrazione "industriale e generale", come dice il titolo del suo trattato. Il linguaggio di Fayol non lascia dubbi sul fondamento funzionalista della sua teoria e della visione che la informa. Ogni attività di impresa (o di qualsiasi altro genere) si avvale di "funzioni essenziali": tecnica, commerciale, finanziaria, di sicurezza, di contabilità, amministrativa (ivi: 5). La funzione amministrativa si articola in programmazione, organizzazione, comando. Il programma d'azione si basa sulle "risorse" dell'impresa: immobili, attrezzi, materie prime, capitali, personale [...] (ivi: 48).

## Visioni del mondo

L'indagine sulle origini dell'idea di risorse umane ha permesso di porre in luce le teorie dei principali autori - tra quanti certamente si potrebbero trovare nell'amplissimo arco di tempo che occorre considerare - e di accertare che tutte le teorie rilevanti presuppongono la stessa visione del mondo.

Non a caso si tratta della visione oggettivista e specificamente funzionalista, che è dominante e pervasiva nel mondo in cui viviamo. L'idea di risorse umane, e poi le pratiche che ha guidato, sono pertanto nate e si sono sviluppate senza incontrare ostacoli od opposizioni. Ma tutto ciò non impedisce di evocare altre visioni del mondo, e di interrogarsi sulla possibilità di idee diverse concernenti il rapporto tra il soggetto umano e la sua attività di lavoro. Certamente, per ricercare e prospettare idee alternative occorre precedentemente riflettere sulle visioni possibili.

Nessun ricercatore nell'ambito delle scienze umane e sociali dovrebbe avere dubbi in proposito. Dovrebbe essergli chiaramente noto il dibattito metodologico che ha fondato l'epistemologia delle scienze umane e sociali: il "dibattito sui metodi" (*Methodenstreit*) che si è sviluppato dagli ultimi due decenni dell'Ottocento al primo decennio del Novecento. Al suo inizio si oppongono una visione oggettivista, derivata dalle "scienze della natura", e una visione soggettivista, ritenuta adatta alle "scienze storiche e sociali". Al termine del dibattito sono delineati con precisione anche i caratteri di una terza visione, secondo la quale la comprensione del senso intenzionato del soggetto agente, ben diversa dalla comprensione dei vissuti soggettivi, si coniuga con una spiegazione condizionale, assai distante dalla spiegazione causale o funzionale dell'oggettivismo<sup>1</sup>.

Ogni riflessione teorica e metodologica può giovare di questo imprescindibile riferimento. Per quanto riguarda il campo di studio dell'organizzazione i modi di vedere che le sue varie teorie presuppongono

---

<sup>1</sup> Per una presentazione succinta del dibattito che ha delineato i termini dell'epistemologia delle scienze umane e sociali si veda, ad esempio: Maggi, 2003/2016: Livre I, 28-31. Per un'ampia introduzione ai principali autori del dibattito si veda: Rossi, 1956/1979 e l'edizione italiana, a cura di Rossi, dei saggi metodologici di Weber (1922/1951/1958). Si veda anche: Aron, 1950.

sono chiaramente distinguibili (Maggi, 2003/2016: Livre I, 32-33). Sul versante oggettivista l'organizzazione è intesa come *sistema sociale predeterminato* rispetto ai soggetti agenti, che vi si devono pertanto adattare. Sul versante soggettivista l'organizzazione è concepita come *sistema sociale costruito*, che emerge dalle interazioni della vita quotidiana: una costruzione non intenzionale, riconoscibile *ex post*, che si oggettivizza e si impone coercitivamente ai soggetti. Secondo la terza via epistemologica l'organizzazione è concepita come *agire organizzativo*: i soggetti non sono separati da un'entità chiamata organizzazione, essi producono l'organizzazione, l'ordine, la regolazione, dei propri processi d'azione.

Si presenta così una *epistemologia dell'organizzazione*, in base alla quale si possono valutare i caratteri delle varie teorie, nonché le implicazioni che l'adesione all'una o all'altra teoria comporta. Le teorie delle risorse umane – si è visto – presuppongono la visione oggettivista, nella sua declinazione funzionalista: esse implicano che il soggetto si adatti a regole organizzative predeterminate. Secondo la visione soggettivista il rapporto tra il soggetto e la sua attività di lavoro è comunque sottoposto a coercizione: non vi sono regole organizzative predeterminate, ma l'organizzazione, intesa come costruzione sociale, come artefatto umano risultante dalle relazioni di potere tra attori con obiettivi diversi, si manifesta in modo contingente. La realtà è costruita, frutto di tipizzazioni e di istituzionalizzazioni, da cui deriva controllo sulle azioni, e rende prigionieri gli attori. Secondo la terza via epistemologica il soggetto produce e governa i propri processi d'azione, di lavoro come di ogni altro genere. Poiché ogni processo d'azione è necessariamente in rapporto con altri processi, di altri soggetti, le regole di ognuno di essi sono in parte proprie e in parte eteroprodotte, ma queste sono inevitabilmente reinterpretate, modificate, anche disattese, e sempre integrate dalla posizione autonoma di nuove regole. Il soggetto, agendo, regola il proprio processo d'azione.

### Idee alternative

Il riferimento all'epistemologia delle scienze umane e sociali permette totale chiarezza sulle possibili alternative all'idea di risorse umane.

Teorie che presuppongono la visione soggettivista possono certamente proporre idee del rapporto tra soggetto e attività di lavoro ove il soggetto non sia considerato "risorsa" - come è proprio della visione oggettivista - ma tali proposte possono essere considerate realmente alternative, se la costruzione della attività di lavoro ha come esito un'oggettivazione che appare inevitabilmente vincolante e coercitiva?

Una effettiva alternativa deve permettere di concepire il soggetto agente consapevole della propria autonomia e libero di usarla. Idee volte in tal senso possono essere prodotte unicamente da teorie che presuppongono la terza via epistemologica.

Due interrogativi, tuttavia, si possono porre: come è possibile realizzare un rapporto di lavoro in cui il soggetto non sia risorsa? esistono teorie organizzative che delineano una tale proposta?

Teorie che presuppongono la terza via sono sempre esistite. Noi riteniamo che sia possibile trovare la presenza di *tre* modi fondamentali di vedere il mondo sin dalle origini della filosofia della civiltà mediterranea. Nel corso del Novecento grandi autori hanno costruito teorie che presuppongono la terza via. Essi sono, ad esempio, ricordati nell'Introduzione di un'opera collettanea che presenta le teorie di tredici autori contemporanei, impegnati nell'interpretazione dell'agire umano, guidata dalla terza via, in vari campi disciplinari: psicologia, sociologia, economia, diritto, linguistica, scienze dell'educazione, organizzazione (Maggi, 2011). Ancora a titolo di esempio, le teorie organizzative incluse in tale opera permettono di concepire il soggetto agente come autore della regolazione della propria attività.

La risposta all'interrogativo riguardante la possibilità di realizzare un rapporto di lavoro in cui il soggetto non sia risorsa non è difficile: si tratta di *rendere al soggetto agente la competenza sulla regolazione della propria attività*. Questa competenza gli è stata sottratta dalla rivoluzione operata da Taylor con

l'invenzione della *procedura*, come abbiamo ricordato sopra e discusso in precedenti testi dedicati alle trasformazioni del lavoro. La procedura tayloriana è stata via via modificata, negli sviluppi delle varie correnti di relazioni umane, al fine di gestire possibili scostamenti funzionali al raggiungimento del risultato. Nelle sue recenti versioni informatiche la procedura è giunta a coartare totalmente il soggetto agente, come nella gestione del rapporto di lavoro della cosiddetta *gig economy* (Cori, 2021), o addirittura a espungerlo dai processi produttivi digitalizzati della *Industria 4.0* (Salento, 2018). Soltanto il rovesciamento della rivoluzione tayloriana rende il soggetto nuovamente competente, pienamente artefice dei propri processi d'azione.

Questo dice *come* sia realizzabile un'attività – di lavoro o d'altro genere – in cui la persona umana non sia trattata come risorsa. Ciò appare chiaramente, e adeguate costruzioni teoriche indicano la via percorribile. Altro è chiedersi se sia generalmente realizzabile: occorrerebbe allora un mutamento della visione del mondo, e un mutamento nei rapporti di dominazione nella società. La visione oggettivista e funzionalista è dominante da secoli, cioè ha sconfitto altri modi di vedere – e di vivere – e non appaiono segnali di un suo indebolimento all'orizzonte.

### Riferimenti bibliografici

ARON R.

1950 *La philosophie critique de l'histoire*, Paris: Vrin.

CHANDLER A.D. JR.

1956 Management decentralization: An historical analysis, *Business History Review*, 30: 111-174.

1962 *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge: The MIT Press; 1976 ed. it., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano: Angeli.

COMTE A.

1830-1842 *Cours de philosophie positive*, Paris: Bachelier; 1957 ed. it., *Corso di filosofia positiva*, Torino: Paravia.

CORI E. (ED.)

2021 *Rider at work: Una lettura multidisciplinare*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

FAYOL H.

1916/1918/1999 *Administration industrielle et générale*, Bulletin de la Société de l'Industrie minière; 1918/1999, Paris: Dunod.

LIKERT R.

1961 *New patterns of management*, New York: McGraw Hill; 1973 ed. it., *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Milano: Angeli.

MAGGI B.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B. (ED.)

2011 *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Roma: Carocci.

MAGGI B., SOLÉ A.

2004/2007 *Société, entreprise, individu : la surprenante actualité de Taylor*, 17<sup>o</sup> Congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française, Tours (working paper); 2007, *Société, entreprise, individu : la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor*, *Cahiers de recherche HEC*, 869: 1-25.

MASLOW A.H.

1954 *Motivation and personality*, New York: Harper & Brothers.

MAYO E.

1933 *The human problems of an industrial civilization*, New York: Macmillan Co.; 1969 ed. it., *Problemi umani di una civiltà industriale*, Torino: UTET.

MCGREGOR D.M.

1957 *The human side of enterprise*, (conference), *Adventure in thought and action*, Cambridge: MIT, School of industrial management.

1960/1972 *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill; 1972 ed. it., *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano: Angeli.

MILES R.E.

1965 *Human relations or human resources*, *Harvard Business Review*, 43, 4: 148-155.



PERROW C.

1972/1979/1986 *Complex organizations. A critical essay*, New York: Random House; 1977/1988 ed. it., *Le organizzazioni complesse. Un saggio critico*, Milano: Angeli.

ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J.

1939 *Management and the worker*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

ROSSI. P.

1956/1979 *Lo storicismo tedesco contemporaneo*, Torino: Einaudi.

SALENTO A. (ED.)

2018 *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SPENCER H.

1876-1896/1898 *The principles of sociology*, New York: Appleton and Co.; 1967 ed. it., *I principi della sociologia*, Torino: UTET.

TAYLOR F.W.

1903/1947 *Shop management*, in Id., *Scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

1911/1947 *The principles of scientific management*, in Id., *Scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

1912/1947 *Hearings before special committee of the House of Representatives to investigate the Taylor and other systems of shop management under authority of House resolution 90, III: 1377-1508*, in Id., *Scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

WEBER M.

1922/1951/1958 *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: Mohr; 1951 2<sup>nd</sup> ed. by Winckelmann J., Tübingen: Mohr; 1958 ed. it., *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino: Giulio Einaudi Editore.

ZALEZNIK A., CHRISTENSEN C.R., ROETHLISBERGER F.J.

1958 *The motivation, productivity, and satisfaction of workers*, Boston: Harvard University; 1964 ed. it., *Motivazioni, produttività e soddisfazione nel lavoro*, Bologna: il Mulino.