



saggi

siamo in: Homepage / archivio

working paper

N° 2 2005

di Lorenzo Caselli

autori

archivio



La funzione civile degli aziendalisti

recensioni

segnalazioni

eventi

link



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

saggi

⇒ Lorenzo Caselli

Dove vanno le nostre discipline. I contributi di Adalberto Alberici, Claudio Baccarani, Guido Corbetta, Gianfranco Rusconi, Dario Velo

⇒ Giovanni Padroni

Scenari della complessità e vincoli etici nell'organizzazione delle risorse umane

⇒ Pierpaolo Andriani

'De Rerum Pareti': On Power Laws and Organization Science

⇒ Nicoletta Buratti

Note a commento del saggio di P. Andriani "De Rerum Pareti: On Power Laws and Organization Science". Riflessioni sul contributo della teoria della complessità alla ricerca in campo manageriale

⇒ Gianni Cozzi

Marketing Territoriale o Marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese

⇒ Riccardo Spinelli

La e-internationalisation: una rilettura del modello dei vettori di internazionalizzazione nell'ottica dell'e-business

< indietro

working paper

⇒ Clara Benevolo
Luca Bianchi

L'internazionalizzazione delle imprese in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso Esaote.

⇒ Sonia Ruggiero

I rapporti "Comune controllante - società controllata" nel settore dei servizi pubblici locali

⇒ Sara Poggesi

I servizi pubblici locali italiani alla luce del network management

⇒ Roberto Garelli

Bilancio d'esercizio e bilancio sociale nelle organizzazioni di volontariato

⇒ Sara Campi
Angelo Gasparre

Organizational Boundaries in Childcare Services System and the promotion of NPO Networks by Local Public Agencies in an Italian Metropolitan Area

⇒ Clara Benevolo
Riccardo Spinelli

Second Level Organisations (SLOs) in Voluntary Sector: an Italian Perspective

Scenari della complessità e vincoli etici nell'organizzazione delle risorse umane

Giovanni Padroni

Le risorse umane non sfuggono ai profondi cambiamenti insiti nella complessità, in una vera e propria transizione postmoderna caratterizzata da mercati frammentati, diversità, discontinuità, insicurezza, sviluppo di forme di imprenditorialità non tradizionali e di valori individuali, integrazione di massa ed energia con informazioni e conoscenze (Cooper e Burrell, 1988).

Anche nei confronti del lavoro emergono nitidamente i limiti del sistema "classico", fondato sulla "onnipotenza" del singolo modello, capace di funzionare soltanto in situazioni semplici (Padroni, 2000).

La complessità oggi dominante è suscettibile di varie interpretazioni nessuna delle quali la esaurisce. Sempre associata a dinamiche non lineari richiede il passaggio dalle "certezze" (meglio sarebbe dire pseudo-certezze) tipiche dei "modelli" teorici, alla conoscenza delle cose "come stanno", nella direzione della realtà e della verità (Prigogine, 1997).

È l'osservazione della realtà che consente di spiegare e delineare più accuratamente i confini ed i significati del problema, ampliando il campo di osservazione a quei fattori a lungo trascurati da ipotesi troppo semplificatrici: tra questi sicuramente gli aspetti relazionali, la cultura, l'etica (Mahoney e Vallance eds.), 1992).

Quanto più il mondo diventa virtuale tanto più le relazioni diventano importanti. La ricchezza dei livelli di interazione, caratteristica dei sistemi complessi, si riproduce nella condizione postmoderna, in cui tali livelli crescono continuamente. Spesso è dato osservare come interazioni ed *inputs*, pure modesti, possano scatenare effetti ampi ed imprevedibili, di tipo "caotico" (Prigogine e Stengers, 1984).

Anche nel campo del lavoro, ed in generale delle risorse umane, il collegamento della cultura aziendale alla strategia ha molte facce e pone una molteplicità di problemi. Non è infatti sufficiente che l'azienda "ottimizzi" i singoli fattori; dovrà piuttosto cercare di far sì che essi operino insieme in una strategia organizzativa integrata che si può raggiungere mediante sistemi e metodi, azioni sui valori riguardanti in primo luogo l'etica ed il senso imprenditoriale (Gabele, 1981). E con la definitiva caduta della burocrazia vediamo sempre più spesso le regole sostituite da "set" di valori.

Peculiarità della complessità è altresì quella di controllare con difficoltà il sistema (da cui l'opportunità di suscitare, piuttosto che imporre rigide norme di

comportamento), l'attenzione ai processi sulla linea della ricostruzione di un'unità che l'organizzazione funzionale può mettere a rischio, la valorizzazione delle diversità che configurano pluralità di scenari con opportunità e rischi in cui il valore scaturisce dall'interazione di elementi, dagli atteggiamenti dei soggetti, dal senso complessivo di progetti e proposte.

Il patrimonio di conoscenze, sia di tipo teorico sia applicato, deve costantemente accompagnarsi al riconoscimento, ad ogni livello della scala gerarchica, del fondamentale ruolo del sistema di valori, nella consapevolezza della loro pluralità che si traduce nell'accettazione delle "diversità" che possono rappresentare un arricchimento a livello soggettivo e del sistema (Gopal & Gagnon, 1995). Tra le molte sfide che l'uomo postmoderno deve affrontare vi è soprattutto la capacità di governare le diversità.

Si tratta di acquisire una *cultural sensitivity* mediante la quale è possibile conoscere ed utilizzare le specificità degli altri: una vera e propria cultura delle differenze che può favorire l'innovazione, la circolazione delle conoscenze, la soluzione anche non tradizionale dei problemi alla luce del "pensiero laterale" (De Bono, 1996).

È certamente positivo che anche nell'ambito della combinazione aziendale ci sia la possibilità di trasmettere le diversità, scegliere tra variegati opzioni, culture, valori in cui ognuno impiegherà le maggiori opportunità secondo la propria natura e vocazione. È così possibile riconoscere valore anche a realtà e persone differenti (Fiol, 1994).

Di fronte alla crisi delle pseudo "certezze" ereditate da visioni legate al positivismo e razionalismo emerge talvolta il rischio di assumere posizioni vicine alla cosiddetta scuola del "pensiero debole" od altre impostazioni di tipo pragmatico, caratterizzate da scetticismo conclamato. Nel "pensiero debole", che accompagnerebbe l'essere nel suo tramonto preparando un'umanità ultrametafisica, sembra in realtà presente un equivoco: l'idea che la fine delle "certezze" abbia lasciato il posto ad una sorta di "relativismo", a pregiudizi riguardanti la ricerca della "realtà" che non possono non coinvolgere anche l'ambito del lavoro.

L'ingannevole forza persuasiva del "pensiero debole" risiederebbe nell'apparente ragionevolezza dell'assunto secondo il quale, se le persone hanno pari dignità ne discenderebbe una sostanziale indifferenza per le culture cui appartengono: impostazione che rischia di condurre a forme esasperate di relativismo culturale, nutrite dalla perdita collettiva della memoria storica.

Ogni determinismo non può che annullare il valore primario insito nel concetto di dignità della persona: la libertà. Ed un'etica senza libertà perde valore e significato (Harvey, Luijk, Corbetta, 1991).

La realtà, comunque caratterizzata da forte viscosità, appare come un fenomeno instabile soggetto a continue trasformazioni ed incertezze, in cui tendono ad affermarsi regole di breve periodo e metodologie qualitative che non di rado convivono con strumenti tradizionali enfatizzanti la misura delle performance e le preoccupazioni di far crescere la soglia delle razionalizzazioni (Padroni, 1987).

Nella configurazione postmoderna, con un tendenziale passaggio da elementi epistemologici ad elementi ontologici, ormai lontana da qualsiasi tradizionale modello monolitico, l'azienda procede entro processi continui e circolari di pensiero, comunicazione, decisione, azione che enfatizzano le interconnessioni (Donati, 1992, 1996).

In questa situazione, in cui sono presenti ambiguità, incertezze, conflitti di ruolo (Padroni, 1979), è difficile l'interpretazione dei nessi causali ed il possesso di una completa conoscenza degli obiettivi da parte dei decisori. Sono piuttosto riconoscibili e valorizzabili le forme della diversità che emergono dalle multiformi soggettività. Non di rado pressioni opposte appaiono solubili nell'ambito delle competenze e capacità di giudizio presenti nelle persone piuttosto che mediante la tradizionale progettazione. Le conoscenze prive d'etica sono in ogni modo rischiose, come lo è l'etica senza la tolleranza, potendo degenerare in sterile ideologia o fanatismo.

È ben nota l'analisi fatta da Max Weber sull'etica protestante e lo spirito del capitalismo (Weber, 1994) da cui emerge come forze culturali ed etico-religiose risultino essenziali nel processo di nascita e sviluppo di sistemi economici. Tuttavia il grande filosofo non riesce a superare compiutamente la concezione di un valore della persona e del lavoro misurabili essenzialmente in termini di successi materiali.

In realtà azienda è anche inclinazione all'osservazione, abitudine al discernimento, tendenza a far emergere cose che gli altri ancora non vedono, abilità di prevedere i bisogni e le combinazioni di fattori produttivi più adatti a soddisfarli.

Un quadro più realistico ed in via di progressiva affermazione stempera da tempo la visione di una società ridotta a puro mercato, enfatizzando uno stile di vita sensibile alla valorizzazione della persona.

Dunque ogni organizzazione di successo si presenta basata sulle conoscenze e la creatività, sull'intelligenza come autentico fattore di eccellenza (Lindahl, 1998).

L'intelligenza – nel senso moderno del termine – non è più legata solo all'elevato valore di un "quoziente" bensì anche a fattori quali flessibilità, versatilità, adattamento all'ambiente, capacità di inserirsi adeguatamente in ambiti relazionali (Quinn, 1992). Elementi quali le capacità intellettuali, i contributi al miglioramento dei processi, la dimostrazione di spirito di gruppo sono in questa ottica alla base di più efficaci sistemi retributivi, oltre che di innovativi criteri di selezione del personale. Inoltre, al fine di ottenere successo nell'economia globale, le organizzazioni possono collaborare anche con i concorrenti, dando vita spesso a vere e proprie alleanze e sistemi-rete con chiare connotazioni di tipo etico.

La complessità, il cui pensiero enfatizza il ruolo dell'apprendimento considerato fondamentale nel processo d'evoluzione dei sistemi aziendali (Pentland, 1995), è "nelle cose", che non sono catturabili dai singoli modelli. Su questa falsariga numerose riflessioni hanno ben illuminato aspetti della "razionalità limitata", superato concezioni strettamente illuministiche della ricerca,

posto l'accento sul pericoloso carattere escludente dell'oggettività scientifica contemporanea nei confronti di questioni vitali per gli equilibri socio-economici.

Se tutti i valori autentici, dovunque si trovino, possono essere ricercati e accolti, solo mantenendosi in una prospettiva di "verità" si può scampare al rischio di trasformarli in "idoli".

I valori hanno bisogno della verità per essere correttamente orientati; priva di valori la verità manca delle risorse etiche che permettono l'orientamento delle conoscenze verso il bene della persona (Gadamer, 1985).

Così possiamo ritenere che il centro di gravità delle crisi non risieda nelle particolari strutture tecnico-scientifiche o sociali bensì piuttosto nel distacco rispetto al mondo vitale. Dunque è importante aprirsi ad un più realistico paradigma che costringa a relativizzare le rappresentazioni meramente intellettuali e a rivolgersi alla complessa e misteriosa profondità delle persone e delle cose.

Nell'ambito delle risorse umane insieme all'etica pare opportuna un'ermeneutica del profitto: una continua ricerca volta all'interpretazione di realtà che, come nel fenomeno aziendale, sono in continuo divenire, ciò che richiede anzitutto una lucida coscienza del valore dell'uomo, nella sua complessità ed integralità.

O si lavora per un motivo che trascende il lavoro stesso o si finisce per rifuggire il lavoro. Nessun senso della vita si può ricavare da una visione "schizofrenica" del mondo. Viktor Frankl, uno psicologo che ha perso moglie e alcuni figli nel dramma dell'olocausto, ricorda come coloro che riuscivano a sopravvivere più a lungo alla terribile esperienza del lager non erano i soggetti più forti fisicamente, bensì coloro che avevano un più solido motivo d'amore per sopravvivere (Frankl, 1995).

Ricordiamo, parafrasando Aristotele, che l'uomo è un animale etico. Infatti, ogni azione e giudizio presuppone una scelta ed una scelta basata su valori presuppone l'etica. E risulta sempre più chiaro che affrontare problemi sociali e strategie d'impresa come se fossero separati e distinti è stato poco avveduto in passato, e lo è tanto più oggi (Porter, 1987).

E' dunque necessaria una vera e propria *People strategy* per coordinare gli interventi nell'ambito delle politiche relative alle risorse umane, coerentemente alle altre strategie .

La funzione risorse umane appare infatti sempre più polarizzata verso la formazione e sviluppo, l'attenzione verso la cultura, i valori, il clima organizzativo, i processi, i livelli di performance ed il controllo dei costi, la flessibilità organizzativa, la gestione del cambiamento (Salvemini, 1994).

Le organizzazioni, non soltanto aziendali in senso stretto, nei prossimi anni dovranno trasformarsi abbastanza velocemente da stare al passo con le nuove tecnologie e, soprattutto, con i nuovi valori, l'etica in primo luogo.

Proprio la connotazione "etica" aiuta a raggiungere flessibilità ed economicità, consentendo una contrazione dei costi senza ridurre le performance, nell'ambito di una costruzione organizzativa autenticamente "democratica", caratterizzata da autonomia, varietà organizzativa, obiettivi condivisi. Le ragioni del successo

sarebbero altresì legate alla limitazione dei rischi operativi per le aziende che si attengono ad un comportamento etico.

Nelle organizzazioni si possono evidenziare due aspetti che sono alla base di ogni costruzione.

A fianco del mercato, che si collega a valori, obiettivi, attività, performance organizzative, è necessario considerare le realtà riguardanti i significati soggettivi, i collegamenti con la comunità di riferimento, l'etica, i comportamenti, lo sviluppo dei valori umani e "civici" (Di Toro, 1993).

Occorre ripensare il circuito dell'economia aziendale stimolando la riflessione sull'impegno etico per sviluppare l'economicità. Se il profitto è vitale per l'equilibrio della combinazione è fondamentale che l'utile venga realizzato in modo corretto, rispettando i principi etici. In caso contrario l'azienda sarà "punita".

È opinione condivisa da molti manager che nell'arco di pochi anni la maggior parte delle aziende conterà un direttore etico che, tra i suoi compiti, avrà quelli di "gestire" il personale nei suoi multiformi aspetti.

Il dibattito futuro in campo organizzativo riguarderà verosimilmente l'etica e la moralità, oltre che le tecnologie, presentando le risorse umane come vera e propria "bussola morale" (Etzioni, 1988).

Come "precedere" il futuro? L'unico modo è cercare di "inventarlo", con intelligenza e capacità di adattamento, agendo con anticipo in modo "proattivo".

La gestione delle risorse umane pone ogni organizzazione di fronte ad alcuni grandi problemi, la cui soluzione condiziona profondamente la capacità di raggiungere e mantenere il successo.

Una sfida significativa riguarda la scelta dei lavoratori, nei confronti dei quali sarà opportuno dar vita ad una vera e propria "personalizzazione di massa", analogamente al mercato dei beni e dei servizi. Ciò in quanto il lavoratore esprimerà sempre più forti aspettative in ordine ad aspetti quali il luogo di lavoro, le modalità della carriera, lo svolgimento e i tempi delle prestazioni, i sistemi premianti. La scelta deve avvenire all'interno di ampie relazioni interpersonali, favorita dall'organizzazione. Anche mediante questa chiave di lettura si comprende come la realtà divenga sempre meno "prevedibile" e più complessa, ciò che impone uno sforzo adeguato per cercare di comprenderne i significati e dar vita ad una vera e propria "filosofia" del cambiamento.

Un elemento essenziale del cambiamento è relativo alla creazione del valore (AA.VV., 1997): piuttosto che alle risorse della natura, come facevano prevedere gli studi del Club di Roma degli anni '70 sui dilemmi dell'umanità, ci si dovrà rivolgere alle risorse umane (dalle politiche di assunzione alla formazione alle dinamiche motivazionali), alla base di ogni più realistica concezione in questo campo.

Se è il talento che ci permetterà di andare avanti con successo, elasticità e flessibilità, questi elementi dovranno essere sempre più profondamente presenti nel DNA di ogni lavoratore, indipendentemente dalla posizione nella scala gerarchica.

Cresce, anche nel mondo imprenditoriale, la consapevolezza che l'etica in economia non è solo un dovere morale ma una scelta obbligata per chi voglia fare bene i propri interessi: solo un'impresa che risponda a un forte codice etico

può reggere nel lungo periodo alle difficoltà dei mercati e alla sfida della competizione.

L'etica è il collante insostituibile tra lo sviluppo e il benessere sociale al fine di ottimizzare i rapporti imprenditoriali con il sistema esterno, la collettività, le istituzioni e le risorse umane. Talvolta i problemi che legano etica ed economia sono determinati da asimmetrie temporali che mostrano i contenuti "economici" dell'etica soltanto dopo un congruo lasso di tempo. Ciò non deve meravigliare se solo si ricorda una fondamentale condizione dell'azienda che, come afferma il grande Maestro dell'economia aziendale, è fenomeno di tempo e del tempo abbisogna per manifestare le sue possibilità ed i suoi limiti.

Occorre educare uomini nuovi con i valori del nuovo scenario che impone l'armonizzazione di fattori spesso ritenuti inconciliabili quali potere e giustizia sociale, economia ed etica, autorità e responsabilità globale. E, al di là delle professioni esercitate in modo formale, tutti dobbiamo sentirci educatori. Si parla sempre più spesso di *Corporate social responsibility*, area in cui le risorse umane potranno rivelare la loro fondamentale importanza etica.

In un'azienda caratterizzata da un patrimonio di conoscenze, interne ed esterne, soltanto una visione etica può consentire il raggiungimento di un equilibrio tra il conseguimento degli obiettivi e le prospettive dei possibili effetti perversi, impostando correttamente le problematiche nell'ambito della complessità.

La dignità della persona, il valore della libertà e della giustizia, le società intermedie, il mandato fiduciario per la gestione dei beni naturali, costituiscono aspetti e principi fondamentali su cui poggia ogni sistema che voglia essere rispettoso di valori economici e sociali autentici. Proprio il distacco dell'economia dall'etica è verosimilmente alla base di carenze significative nella teoria economica contemporanea, ciò che ha del pari indebolito la stessa etica.

E sono proprio gli aspetti connessi ai valori etici e spirituali al centro di una notevole attenzione anche con riferimento a concreti aspetti della dinamica organizzativa quali i processi di apprendimento, i cambiamenti organizzativi, la dinamica del lavoro in team, l'*empowerment* (Benozzo, Piccardi, 1995).

Anche il *Total Quality Management* enfatizza chiaramente aspetti di *customer satisfaction*, sia all'interno che all'esterno della combinazione aziendale, richiamando concetti e definizioni spesso collegate alla solidarietà, alle "reti" ed ai distretti industriali. Le aziende hanno sempre meno tempo per descrivere alle persone che cosa devono fare in mercati fortemente dinamici. La soluzione viene individuata nel fornire alle persone una formazione che educi ad agire correttamente e tempestivamente.

"Codici" etici sempre più precisi vengono richiesti dalla società e dai dipendenti e divengono sensibili fattori di concorrenza. Talvolta tali bisogni nascono anche dalla necessità di potenziare la credibilità dell'azienda. Ciò può accadere per una molteplicità di motivi che vanno dall'insoddisfacente livello qualitativo dei prodotti ad un grado di assunzione di responsabilità "sociale" ritenuto non sufficiente, ad errori compiuti da alcune aziende e che vengono attribuiti al sistema industriale nella sua globalità.

Etica e valori, non soltanto dati quantitativi, entrano e si collegano in un processo decisionale dell'impresa che si realizza nel quadro di una "razionalità limitata".

La natura e l'ambito della *business ethics*, che deve essere considerata alla stregua di un processo, appaiono molto ampi: dalla responsabilità della persona a quella dell'azienda, da una generale impalcatura morale al senso dell'altruismo e del servizio. Né può infine essere trascurata un'ulteriore prerogativa, consistente nell'evitare conflitti tra scelte contrastanti, aiutando efficacemente ad individuare le modalità di interazione tra le persone e con l'azienda.

Il lavoro svincolato dalla morale determina forme di egoismo individuale e collettivo certamente in contrasto con il bene comune. Se Montesquieu poteva porre come principio coesivo di una repubblica la virtù, il "valore" di una persona o gruppo di lavoratori non può provenire se non dalla pratica della virtù.

Dovremo abituarci a ragionare ed operare in un quadro in cui l'uomo ha diritti e responsabilità verso le altre specie proprio in relazione all'enorme potere – legato soprattutto alla tecnologia – che ha oggi nei confronti dell'ambiente. Le nuove basi per l'economia e l'etica sociale devono dar vita ad un'autentica solidarietà tra la gente, con le specie non umane, con le future generazioni.

Nasce da qui una visione positiva del lavoro, vissuto non più soltanto come fatica ma come opportunità per l'innovazione personale, momento di crescita integrale.

È importante che non vengano separati gli aspetti che qualificano la vita dell'uomo in quanto persona, lavoratore, essere sociale.

Business ethics, già nell'esperienza di alcuni complessi internazionali, è rispetto per gli individui, orientamento verso i bisogni dei consumatori, elevato standard di integrità, orientamento all'innovazione (Evans, 1981).

Non siamo dunque di fronte ad una nuova "tecnica" ma piuttosto una "filosofia" che consente di vedere e agire in modo nuovo e più completo; che può rendere possibile – in un'ottica svincolata dal contingente – l'ottenimento di positivi risultati economico-finanziari anche percorrendo strade apparentemente lontane e divergenti.

Se l'economicità della gestione è condizione necessaria per la sopravvivenza di ogni azienda affermare che il suo fine si espliciti nel produrre profitti è un errore, oltre che sul piano etico, nell'ottica manageriale. La combinazione aziendale che persegue il profitto fine a se stesso ha un'elevata probabilità di incontrare crisi e non sopravvivere nel lungo termine. Come l'ossigeno per ogni vivente, il profitto è necessario, ma non può essere l'unico fine della vita.

Il manager che non sa o non vuole o non può tenere conto, in modo equilibrato, dei vari interessi che confluiscono nell'impresa non è una persona poco etica; è solamente un cattivo manager.

Per "servire" bisogna essere convinti che gli altri sono uguali a noi in dignità e che la vita sociale non può svolgersi ordinatamente senza un rigoroso rispetto reciproco.

Non v'è dubbio che la scienza debba seguire leggi e metodologie che le sono proprie; tuttavia per essere veramente tali ed autenticamente al servizio

dell'uomo non potranno mai prescindere dalle norme morali, che presiedono al dinamismo della natura e della vita stessa.

L'economicità della combinazione aziendale appare sempre più interconnessa ad esseri umani con le loro ambizioni, speranze, paure, interessi, passioni.

La capacità di tenere sotto controllo situazioni in cui il cambiamento è rapido e l'incertezza elevata appare prerogativa essenziale del manager, chiamato ad affrontare e risolvere problemi, esprimere giudizi su fatti, persone, cose, tenendo conto di molteplici prospettive.

Anche l'abbondanza di informazioni può facilmente creare l'illusione di dominare l'incertezza del quadro. Attributi chiave per il manager riguardano non soltanto le performance ma anche gli attributi personali e interpersonali. Così vengono valorizzati fattori che vanno dalla capacità di raggiungere gli obiettivi, all'efficienza nella valorizzazione delle risorse, al dominio delle competenze tecniche e relative ad aspetti soggettivi che vanno dalla cultura alla capacità di lavorare in team e possedere una corretta visione della leadership (Lindahl, 1998).

Leadership vuol dire anzitutto dare l'esempio, ispirare e motivare, agire in termini di servizio; leadership è "arte" di realizzare più di quanto le tecniche di management ritengono possibile. Non è infatti possibile essere leader di successo se non si ha anche una profonda conoscenza delle relazioni in cui la leadership si realizza.

Piuttosto che alla teoria del valore-lavoro, appare più corretto collegare il concetto di valore alla conoscenza che risiede nella mente umana: infatti, il lavoro è tanto più fruttuoso e produttivo quanto più è estesa, da parte dell'uomo, la consapevolezza delle potenzialità produttive e dei bisogni di coloro per i quali il lavoro è eseguito (Stewart 1995).

Nel nostro tempo il possesso di know how, tecnologia e abilità, sta diventando non meno importante della proprietà. Il benessere delle nazioni industrializzate si fonda su questi elementi assai più che sulle risorse naturali. Queste continuano a essere importanti. Ma se gli esseri umani ne ignorano il valore e non sanno immaginare modi per renderle di utilità universale, esse restano ignorate e inutilizzate, come il petrolio sepolto per migliaia d'anni sotto le dune del deserto.

Siamo sempre più consapevoli che lo sviluppo ed in generale le condizioni d'equilibrio durevole affondano le radici in una concezione che vede nel fattore umano una risorsa essenziale che dal piano meramente organizzativo proietta la sua influenza su quello economico-finanziario, sempre più spesso divenendone elemento decisivo: una vera e propria cultura dell'essere che configura un nuovo modo di vivere e lavorare.

È infatti il complesso delle relazioni tra le persone che rende possibile il funzionamento di un'organizzazione (Shimada e MacDuffie, 1987). Nessuna qualità tecnica o caratteriale si traduce in leadership in assenza di una forte capacità di dar vita e sviluppare un gran numero di rapporti interpersonali, finalizzandoli agli obiettivi strategici della combinazione aziendale.

In una qualsiasi struttura organizzativa le persone non possono lavorare bene, e quindi ottenere anche elevati livelli di performance, se mancano la fiducia reciproca, la responsabilità, la condivisione di valori etici. I risultati vengono infatti

allineati in funzione di ciò che deve essere fatto (definizione di compiti/ruoli chiave e di responsabilità) e di come i ruoli devono essere interpretati (richiesta di competenze organizzative). Anche in questa direzione vengono evidenziate le ragioni di far agire le persone in modo etico, se vogliamo migliorare le performance e l'economicità del sistema. Dunque cade la pretesa incompatibilità tra gli aspetti riguardanti l'equilibrio economico-aziendale e quelli relativi all'etica ed in generale alla responsabilità sociale dell'organizzazione.

In una società caratterizzata da cambiamenti tumultuosi il lavoro tende ad orientarsi verso servizi alla persona, beni sia a più alto contenuto tecnologico sia legati alle risorse culturali ed ambientali, volti alla soddisfazione di nuove categorie di bisogni: tutto ciò con evidenti implicazioni, oltre che di tipo economico, nel segno della *business ethics*.

Dobbiamo riflettere su un pensiero di Darwin: le specie che sono sopravvissute non sono quelle più intelligenti ma quelle più pronte al cambiamento.

Analogamente a quanto avviene per la qualità si può configurare una vera e propria *total leadership* caratterizzata da connettività, condivisione, elementi virtuali, passaggio dal controllo centralizzato alle persone auto organizzate, dalle gerarchie ai *network*, focus su compiti collettivi e visioni prospettiche.

Si tratta di una sfida culturale più che tecnologica che presuppone il dominio di visione globali e di dettagli, spostando l'attenzione delle singole organizzazioni ai *network*.

Come nel *football totale* le posizioni "fisse" cedono alle collaborazioni, si fa uso di tutte le capacità possedute, si gioca sui risultati collettivi, le persone seguono altre persone, piuttosto che le organizzazioni. In ogni modo è dato spesso osservare come le persone cambino più lentamente di quanto non muti l'ambiente di riferimento.

Se è vero che cambiare vuol dire rischiare, è vero che il rischio più grande è non cambiare affatto. In questa ottica la percezione è fondamentale. Molto di ciò che facciamo è legato alle relazioni connesse alle percezioni. Ogni risposta ha effetto sulle risposte degli altri.

Così un diverso rapporto dell'azienda con l'ambiente che la circonda può suggerire di dar vita, accanto al reporting finanziario, a un vero e proprio reporting ambientale ed uno sociale, relativo al rispetto, in qualunque parte del mondo, dei diritti fondamentali della persona.

Formare e motivare con continuità i dipendenti, metterli al centro dell'azienda, significa trasformarli da mero fattore di produzione ad attori. Ed un lavoratore correttamente formato e motivato si traduce in un vantaggio competitivo inestimabile, soprattutto in aziende in cui l'innovazione è parte fondamentale della *mission*.

La globalizzazione, in tutte le sue manifestazioni (dai mercati delle materie alla finanza, dalle comunicazioni ai modelli di vita) tende ad apparire sempre più macroscopicamente visibile ed imperante nella realtà economica e produttiva postmoderna; crescono, del pari, le spinte di un mondo sempre più frammentato e diversificato, mentre tecnologia e cultura seguono spesso strade diverse e separate. Per sopravvivere in un mondo che si trasforma con velocità sempre

maggiori pare importante investire in cose che non cambiano; ritagliarsi alcuni spazi personali, favorire le relazioni stabili, potenziare tutto ciò che è connesso con lo sviluppo dell'etica e dei valori spirituali.

Come afferma un Maestro della filosofia, Francesco Barone, molte delle attuali ricerche non permettono più una netta distinzione tra la scienza "pura", di per sé buona, e le sue applicazioni tecnologiche, valutabili come buone o cattive a seconda dei fini per cui vengono utilizzate. Nelle ricerche su DNA, scienza e tecnologia si intrecciano: la ricerca stessa è "manipolazione", oltre che sforzo di comprensione di come le cose "davvero stanno". Anzi è "manipolazione" proprio ai fini di questo sforzo di comprensione. È stato giustamente osservato che mentre nel passato la biologia "descriveva" oggi invece tende a "modificare". Di qui, dunque, l'esigenza che le scelte morali non intervengano solo nel momento dell'applicazione tecnologica delle conoscenze scientifiche, ma siano presenti sin dall'inizio come una delle condizioni della ricerca. E si tratta delle scelte morali non solo degli scienziati, ma di tutti coloro – "laici" e "chierici" – su cui la ricerca può interferire, ossia di tutti i cittadini o, meglio, di tutti gli esseri umani, di là dalle distinzioni nazionali (Barone, 1991).

L'azienda moderna si caratterizza ormai come sistema di risorse e di obiettivi piuttosto che di stabilimenti. Chi lavora non può più cercare la sicurezza nel "posto" bensì nella propria "impiegabilità" legata alla capacità e alle competenze in continuo processo di aggiornamento auto orientate.

Se viviamo una fase della storia dell'Umanità in cui il progresso tecnico-scientifico procede ad un ritmo senza precedenti, è sempre più vero che l'uomo e la sua intelligenza costituiscono un autentico "fattore di eccellenza".

Se il vantaggio competitivo aziendale è direttamente collegato alla modalità dell'organizzazione di "imparare" rapidamente, il fattore critico per la creazione del valore si conferma costituito dalle persone, ciò che configura nell'azienda ma anche in ogni organizzazione una vera e propria rivoluzione di portata assimilabile a quella industriale. Si comprende dunque perché strategie, comportamenti, visioni soggettive siano costantemente collegati, innovando rispetto ad obsoleti approcci tradizionali.

Sappiamo quanto sia importante e gratificante informare ogni azione della nostra vita agli ideali etici del servizio: tutto ciò con entusiasmo, una spinta formidabile anche se non capace di eliminare sofferenze e difficoltà. Non possiamo essere pessimisti. Come ci ricorda Oscar Wilde il pessimista è quel tale che di fronte a due alternative spiacevoli...le sceglie entrambe!

L'ideale del servizio può aiutare ogni persona, non importa il suo livello gerarchico nella combinazione aziendale, a dare senso alle proprie attività, umane e professionali, nel non facile ma entusiasmante sforzo di coniugare gli aspetti materiali ed economici con quelli etici e spirituali, esercitare un lavoro o una qualsiasi professione in termini d'autentico servizio: perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità ma anche realizza se stesso ed anzi, in un certo senso, diventa più uomo.

Bibliografia

- AA.VV. (1997), "Creare valore per il cliente", in *"L'Impresa"*, n° 8
- Barone, F. (1991), "Scienza e umanesimo per una nuova unità della cultura", in *Atti del Congresso Distrettuale Rotary*, Pisa
- Benozzo, A., Piccardi, C. (1995), "Empowered Team", in *Sviluppo & Organizzazione*, 150
- Cooper, R., Burrell, G. (1988), "Modernism, postmodernism and organisational analysis: an introduction", in *Organisation Studies*, Vol. 9
- De Bono, E. (1996), *Il pensiero laterale*, Milano, BUR
- Di Toro, P. (1993), *L'etica nella gestione d'impresa*, Padova, Cedam
- Donati, P. (1992), "La svolta della storia nell'era postmoderna", Fondazione Rui, *Documenti di lavoro* 50, maggio
- Donati, P. (1996), "Il significato del lavoro nella ricerca sociologica attuale", in *Romana*, 22
- Etzioni, A. (1988), *The Moral Dimension*, New York, The Free Press
- Evans W.A. (1981), *Management Ethics*, Dordrecht, Kluwer
- Fiol, C.M. (1994), "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations", in *Organization Science*, 5 (3), August
- Frankl, V.E. (1995), *Uno psicologo nel lager*, Ares
- Gabele, E. (1981), „Values in small and medium firms“, *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, n.5, Universitat Bamberg
- Gadamer H.G. (1985), *Verità e metodo*, Milano, Bompiani
- Gopal e & Gagnon (1995), "Knowledge, Information, Learning and the IS Manager", in *Computerworld* (Leadership Series)
- Harvey, B., van Luijk H., Corbetta G. (1991), *Market Morality and Company Size*, Dordrecht, Kluwer
- Lindahl, G. (1998), "Globalising Leadership:Tapping the creative potential of cultural diversity" in *Monash Mt Eliza Business Review*, November
- Mahoney, J. and Vallance E. (1992), Dordrecht, Kluwer
- Padroni, G. (1979), *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Milano, Giuffré
- Padroni, G. (1987), "Considerazioni su alcune variabili qualitative dell'organizzazione aziendale" in *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pisa, Pacini
- Padroni, G. (2000), "Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna: peculiarità nell'azienda "minore" in *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo, tra post fordismo e deregolazione* (a cura di Maggi, B.), Milano, EtasKompass
- Pentland, B.T. (1995), "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems" in *Accounting, Management and Information Technologies*
- Porter, M. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Milano, Ed. Comunità
- Prigogine, I. (1997), *La fine delle certezze*, Torino, Bollati Boringhieri

- Prigogine, I. and Stengers, I. (1984), *Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*, New York, Bantam Books
- Quinn, J.B. (1992), *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, New York, NY
- Salvemini S. (1994), "La flessibilità tra deformazione e punti di rottura", in *Economia & Management*, n. 1
- Shimada, H. e MacDuffie, J. P. (1987), *Industrial Relations and "Humanware": Japanese Investments in Automobile Manufacturing in the United States*, Tokio, International Motor Vehicles Program
- Stewart, T.A. (1995), "Mapping Corporate Brainpower", in *Fortune*, October 30
- Weber, M. (1994, ed.ital.), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Milano, RCS

Giovanni Padroni
Professore Ordinario di Organizzazione aziendale
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Pisa
e-mail: gpadroni@ec.unipi.it