

[L'impresa che vogliamo] Finalità e performance d'impresa: il contributo del costruttivismo pragmatico

Lino Cinquini*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il contesto globale neoliberista e le sfide emergenti: le crisi ambientale, tecnologica e sociale - 3. Approcci alternativi nella letteratura accademica: oltre la massimizzazione del profitto e la concezione dell'individuo come fattore produttivo - 3.1 La teoria degli stakeholder e il superamento del primato dell'azionista - 3.2 Creazione di valore condiviso e capitalismo inclusivo - 3.3 Il *corporate purpose* e la riscoperta della finalità - 3.4 L'approccio dell'economia aziendale italiana: l'impresa come istituzione economico-sociale - 3.5 I paradigmi post-crescita e post-performativi - 4. Il costruttivismo pragmatico: fondamenti teorici e concettuali - 4.1 Origine e sviluppo dell'approccio - 4.2 *Authorship* e *Co-authorship* - 4.3 Le quattro dimensioni della realtà - 4.4. L'apprendimento integrativo della *verità* - 5. Implicazioni teoriche e manageriali: il contributo allo sviluppo di una nuova logica della performance - 6. Il costruttivismo pragmatico e le sfide dell'impresa contemporanea - 7. Conclusioni e prospettive di ricerca – Bibliografia

Abstract

Questo contributo offre una critica articolata al paradigma aziendale dominante fondato sulla massimizzazione del profitto, evidenziandone l'inadeguatezza rispetto alle sfide ambientali, tecnologiche e sociali contemporanee. Attingendo alla tradizione economico-aziendale italiana e a recenti sviluppi della letteratura critica internazionale, sostiene la necessità di una riconcettualizzazione dell'impresa in quanto istituzione sociale orientata all'emancipazione della persona e alla promozione del bene comune. A questo fine, viene proposto il costruttivismo pragmatico come framework teorico e manageriale in grado di integrare coerentemente fatti, valori, possibilità e comunicazione nei processi organizzativi. Attraverso la valorizzazione del ruolo degli individui quali autori di significato e co-costruttori della realtà organizzativa, l'impresa può divenire uno spazio abilitante per la generazione di forme di vita sostenibili, inclusive e fondate sulla coerenza tra azione, valori e finalità collettive. Viene inoltre illustrata l'applicabilità concreta di tale approccio ai sistemi di misurazione e governo della performance. Il lavoro si conclude auspicando l'adozione di una visione trasformativa

* **Lino Cinquini**, Professore Ordinario di Economia Aziendale presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Istituto di Management, e-mail: l.cinquini@santannapisa.it

dell'impresa, fondata sul rispetto dei limiti ecologici, sullo sviluppo umano e sulla responsabilità sociale.

1. Introduzione

Negli ultimi decenni il dibattito sulle finalità dell'impresa ha assunto crescente rilevanza, alimentato da un contesto economico-sociale caratterizzato da una complessità crescente, da profondi mutamenti tecnologici e da nuove sensibilità ambientali e sociali. In tale contesto, si è manifestata una crescente insoddisfazione nei confronti del paradigma ancora dominante basato sulla massimizzazione del profitto, che ha mostrato numerosi limiti sia sul piano teorico che pratico (Harvey, 2005; Mayer, 2021; Eeckhout, 2021).

L'approccio tradizionale, focalizzato principalmente sul valore per gli azionisti (*shareholder value maximization*), trova le sue radici teoriche nelle opere di Friedman (1970), Jensen e Meckling (1976), e nella cosiddetta "agency theory" (Jensen, 2001). Tale prospettiva sostiene che la massimizzazione del profitto rappresenti la miglior forma di garanzia per la prosperità economica e il benessere sociale, attraverso l'ottimizzazione delle risorse e la capacità auto-regolatrice dei mercati (Zingales, 2008). Questo paradigma ha ricevuto critiche significative per la sua responsabilità nella generazione della crisi ambientale, nell'intensificazione delle disuguaglianze sociali e nello sviluppo del dominio dei grandi conglomerati tecnologici (Big Tech): il crescente impatto negativo sull'ambiente e sulla società, la distorsione nei meccanismi distributivi e dell'equilibrio sociale rendono evidente come la sola logica finanziaria non possa più essere ritenuta sufficiente a garantire un futuro sostenibile (Stout, 2012; Mayer, 2021; Bernabè e Gaggi, 2023; Zuboff, 2019; 2022).

Queste sfide emergenti del contesto globale richiedono una risposta radicale alle contraddizioni insostenibili generate dal paradigma dominante. La crisi ambientale evidenzia la necessità di un cambiamento profondo nella governance aziendale, orientandola alla sostenibilità e all'innovazione ecologica (Henderson, 2020). La rapida concentrazione di potere nelle mani di poche grandi imprese tecnologiche (Big Tech) ha sollevato problemi di monopolizzazione, controllo dell'informazione e minaccia alla democrazia, dimostrando l'urgenza di nuovi approcci che democratizzino le potenzialità delle tecnologie digitali e valorizzino le capacità creative e decisionali individuali (Bernabè e Gaggi, 2023; Zuboff, 2019). Infine, la crisi sociale e l'accentuarsi delle disuguaglianze e della precarizzazione del lavoro richiedono di ripensare le logiche distributive e di governance delle imprese. Il paradigma neoliberista, con il suo focus sul profitto, ha esacerbato queste problematiche, rendendo evidente la necessità di modelli che integrino esigenze economiche, sociali e ambientali.

Si è intensificata così la ricerca di modelli alternativi che considerino il ruolo e la responsabilità sociale dell'impresa. Sono state sviluppate proposte come la "stakeholder theory" (Freeman, 1984), la "creazione di valore condiviso" (Porter e Kramer, 2011), il movimento del "corporate purpose" (Edmans, 2020; Mayer, 2021), nonché l'approccio economico-aziendale italiano (Zappa, 1956; Ferrero, 1968;

Masini, 1974; Onida, 1971; Coda, 1984; 1988) che enfatizza la necessità di coniugare profitto ed esigenze etico-sociali, considerando l'impresa come istituzione avente scopi più ampi rispetto alla semplice redditività economica.

Recentemente, la prospettiva del *costruttivismo pragmatico* si propone come un possibile approccio teorico e operativo utile al superamento degli schemi tradizionali, e che può rappresentare una valida soluzione per contribuire a creare imprese in grado di rispondere in modo efficace ed equo alle sfide complesse del nostro tempo (Harvey, 2005; Eeckhout, 2021). Questo approccio epistemologico e manageriale mette al centro della riflessione e della pratica aziendale la persona, le sue capacità creative e il suo ruolo attivo nella costruzione della realtà organizzativa (Nørreklit, 2017; Cinquini e Nørreklit, 2022). Distaccandosi dalle impostazioni meccanicistiche tradizionali, intese in generale come modelli organizzativi fondati su gerarchie rigide, controllo centralizzato e standardizzazione dei comportamenti, esso offre una chiave interpretativa innovativa per affrontare la complessità crescente del contesto aziendale contemporaneo, enfatizzando la co-autorialità, la creatività individuale e il ruolo delle persone come attori consapevoli della realtà aziendale. La valorizzazione della persona come risposta ai limiti del profitto fine a sé stesso rappresenta una svolta determinante rispetto alle logiche aziendali dominanti. Il costruttivismo pragmatico considera l'impresa come spazio di realizzazione personale ed emancipazione collettiva, superando modelli che tendono a ridurre l'individuo a semplice risorsa produttiva (D'Alessio et al., 2024). La dimensione organizzativa deve pertanto evolvere per sostenere e favorire la crescita delle competenze, delle aspirazioni personali e delle connessioni creative, contribuendo alla costruzione di una realtà aziendale basata su valori condivisi e motivazioni intrinseche. Tale evoluzione risulta strategica per garantire la competitività e la sostenibilità delle imprese nel lungo periodo (Mayer, 2021).

L'articolo prosegue con una disamina del paradigma della massimizzazione del profitto (secondo paragrafo), mostrandone i limiti teorici e pratici alla luce delle sfide contemporanee. Segue un'esplorazione delle tre grandi crisi che mettono in discussione tale paradigma: ambientale, tecnologica e sociale, evidenziandone le interconnessioni sistemiche e le ricadute sulla concezione dell'impresa e dell'individuo. Il terzo paragrafo presenta una rassegna degli approcci teorici alternativi emersi nel dibattito accademico - dalla *stakeholder theory* al *corporate purpose*, dall'istituzionalismo italiano ai paradigmi post-crescita - accomunati dalla volontà di restituire centralità alla persona e al bene comune. In questo quadro si colloca la proposta del costruttivismo pragmatico (quarto paragrafo), che viene illustrata nei suoi fondamenti epistemologici e concettuali, con particolare attenzione all'integrazione tra fatti, possibilità, valori e comunicazione. Il quinto paragrafo ne approfondisce le implicazioni teoriche e manageriali, mettendo in discussione l'idea tradizionale di performance e proponendo una nuova logica di valutazione coerente con scopi condivisi e dimensioni valoriali. Il sesto paragrafo illustra l'applicabilità concreta del paradigma costruttivista alle sfide aziendali contemporanee, in quanto approccio capace di sostenere modelli organizzativi più sostenibili, partecipativi e riflessivi. Infine, il settimo e ultimo paragrafo sviluppa alcune conclusioni e traccia prospettive per la ricerca futura.

2. Il contesto globale neoliberista e le sfide emergenti: le crisi ambientale, tecnologica e sociale

Il paradigma neoliberista, divenuto egemone a partire dagli anni Ottanta, ha promosso una concezione dell'economia fondata sull'espansione illimitata dei mercati, sulla deregolamentazione e sulla privatizzazione delle funzioni sociali, con il risultato di estendere la logica della competizione e del profitto a ogni ambito della vita sociale. Tale modello si fonda su un'idea di libertà economica che, pur facendo leva su ideali seducenti come l'autonomia individuale e la meritocrazia, ha prodotto in realtà processi sistemici di "distruzione creativa" che hanno disgregato comunità, indebolito i sistemi di welfare e minato la coesione sociale (Harvey, 2005; Hertz, 2021). In tale quadro, si inserisce la recente riflessione di Han (2022), che interpreta la crisi attuale non solo come fallimento di un modello economico, ma come esito di una trasformazione antropologica profonda cui il neoliberismo ha dato origine, ossia una nuova forma di soggettivazione che si fonda sulla "libertà come costrizione autoindotta": non più un sistema che opprime dall'esterno, ma una forma di dominio che agisce dall'interno degli individui, trasformando ciascuno in "imprenditore di sé stesso" (Bröckling, 2015). La cosiddetta "società della performance" è caratterizzata da un imperativo di efficienza, produttività e autorealizzazione che non lascia spazio all'inattività, alla fragilità o alla riflessione.

Questo regime di autoreferenzialità performativa ha effetti devastanti sul piano umano e organizzativo. Nelle imprese, nelle sue configurazioni più estreme, esso si traduce in un modello manageriale che esalta la responsabilità individuale e la flessibilità, ma al prezzo di precarietà esistenziale, competitività distruttiva e *burnout* diffuso. Il dipendente viene misurato in base a *key performance indicators* che non considerano appropriatamente la qualità relazionale, il senso del lavoro o la dimensione etica dell'agire. Questo approccio riduce la performance a un dato prevalentemente quantitativo, trascurando le dimensioni comunicative e valoriali che sostengono la vitalità organizzativa (Ghoshal, 2005; Cinquini e Nørreklit, 2022). La società della performance, così come messa in luce da Han, è dunque il complemento soggettivo del paradigma neoliberista: essa interiorizza le logiche di mercato e le riproduce nella sfera privata e professionale, trasformando la libertà in auto-coercizione e il potenziale creativo dell'individuo in un'ansia di ottimizzazione permanente. Di conseguenza, anche l'impresa spesso si trasforma in dispositivo ansiogeno, che ha conseguenze deleterie sia sulla salute psichica dei lavoratori che sulla coesione sociale. Alla luce di questa analisi, il superamento del paradigma dominante non può limitarsi alla ridefinizione delle regole economiche o delle metriche di successo, ma richiede una riformulazione della soggettività organizzativa, fondata su relazioni di riconoscimento reciproco, senso condiviso e partecipazione alla costruzione di finalità collettive.

È in questo contesto, e a causa di esso, che si è sviluppata la triplice crisi sistemica — ambientale, tecnologica e sociale — che segna una discontinuità profonda rispetto al paradigma moderno dello sviluppo. Essa evidenzia con chiarezza crescente i limiti strutturali dell'attuale modello dominante imperniato sulla massimizzazione del

profitto e su una visione riduzionista dell'individuo come risorsa produttiva da ottimizzare (Caselli et al., 2024; Ferrando, 2010).

La prima e più urgente tra le sfide globali è la crisi ambientale, caratterizzata dal rapido degrado degli ecosistemi, dal cambiamento climatico e dalla crescente scarsità di risorse naturali. Tali problematiche derivano in gran parte da un modello di sviluppo economico basato sulla crescita illimitata e sulla ricerca della redditività immediata, spesso a scapito della sostenibilità ecologica e sociale (Henderson, 2020; Victor, 2023; Nesterova, 2020). La cultura economica dominante ha rimosso il concetto stesso di "limite", sostituendolo con una fiducia acritica nell'efficienza tecnologica e nella sostituibilità delle risorse (Marouby, 2018). Questa rimozione ha generato un'incapacità sistemica di riconoscere che il nostro pianeta, in quanto sistema chiuso, impone vincoli termodinamici ed ecologici ineludibili. Affrontare seriamente la crisi ambientale significa, dunque, adottare una prospettiva ecologica che riconosca l'economia come sottosistema della biosfera, e non viceversa (Georgescu-Roegen, 1971, 2003; Daly, 1996, 2020).

In questo contesto, la logica della massimizzazione del profitto nel breve termine costituisce la contraddizione più significativa, in quanto tende a ignorare o sottostimare i costi ambientali esterni e il deterioramento delle risorse naturali che l'impresa utilizza nel proprio processo produttivo (Mayer, 2018; Marouby, 2018). Questa logica, come sottolinea il movimento della *post-growth economy* (Hinton, 2021), è incompatibile con la sopravvivenza degli ecosistemi e con l'obiettivo di mantenere l'attività umana entro i limiti che definiscono i parametri vitali planetari (Rockström et al., 2009). In tale quadro, le imprese non possono più considerare la sostenibilità un tema secondario o accessorio, ma devono integrarla come criterio fondativo nelle proprie finalità e nei propri modelli di valore.

Un'altra grande sfida è rappresentata dalla rapida evoluzione tecnologica digitale, con particolare riferimento alle cosiddette *Big Tech*, ossia le grandi imprese tecnologiche globali (Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Meta, ecc.), la cui crescente concentrazione di potere economico-finanziario e cognitivo presenta serie minacce alla democrazia, alla concorrenza e ai diritti fondamentali (Bernabè e Gaggi, 2023; Zuboff, 2019; 2022). Queste imprese sono diventate espressione di un "capitalismo digitale estrattivo", che sfrutta l'enorme disponibilità di dati personali e l'asimmetria informativa per controllare comportamenti, orientare preferenze e generare rendite monopolistiche (Ferrando, 2024). Come sottolineato da Zuboff (2019; 2022), si è aperta una nuova fase del capitalismo — il "capitalismo della sorveglianza" — che monetizza ogni aspetto della vita quotidiana, erodendo la privacy e riducendo la soggettività a oggetto predittivo. In tal modo, le tecnologie digitali, invece di abilitare nuove forme di autonomia e cooperazione, rischiano di rafforzare logiche di controllo e dipendenza sistemica. Questa situazione non è solo un fallimento etico, ma anche organizzativo. Il modello delle *exponential organizations* (Ismail et al., 2014), centrato sulla scalabilità illimitata e sulla logica del "winner-takes-all", contribuisce a creare imprese iper-performative ma socialmente irresponsabili, che neutralizzano la creatività diffusa e la pluralità degli attori economici, riducendo drasticamente lo spazio dell'impresa come luogo di cooperazione generativa (Hinton, 2021; Berry et al., 2024).

La terza grande sfida riguarda le profonde diseguaglianze economiche e la crescente precarizzazione del lavoro, effetto diretto delle ristrutturazioni neoliberali e della finanziarizzazione dell'impresa (Lazonick e O'Sullivan, 2000). La logica dell'ottimizzazione del valore per l'azionista ha alimentato un modello di impresa estrattivo, che privilegia la rendita finanziaria sulla creazione di valore reale, con effetti devastanti in termini di disoccupazione, perdita di senso del lavoro e marginalizzazione sociale (Eeckhout, 2021).

Queste crisi, ormai evidenti e pervasive, pongono le imprese davanti alla necessità di un cambiamento profondo nei paradigmi di governance e gestione, al fine di contribuire a rispondere adeguatamente alla complessità e drammaticità dei problemi odierni (Mayer, 2021; Harvey, 2005; Eeckhout, 2021).

3. Approcci alternativi nella letteratura accademica: oltre la massimizzazione del profitto e la concezione dell'individuo come fattore produttivo

Di fronte alle contraddizioni del paradigma dominante e all'incapacità del modello neoliberista di rispondere efficacemente alle crisi ambientali, tecnologiche e sociali da esso generate, la letteratura accademica ha progressivamente sviluppato una varietà di approcci alternativi alla concezione dell'impresa come mera macchina di generazione di profitto. Questi approcci, pur diversi nelle premesse teoriche e negli obiettivi, condividono la critica alla riduzione dell'impresa a funzione di accumulazione del capitale finanziario e mirano a reintegrare dimensioni etiche, relazionali, istituzionali e teleologiche nel pensiero manageriale. I diversi approcci analizzati convergono nella critica alla centralità esclusiva del profitto e propongono modelli che reintegrano l'impresa nel suo contesto sociale, istituzionale ed ecologico.

3.1 La teoria degli stakeholder e il superamento del primato dell'azionista

Uno degli approcci più influenti è quello della teoria degli stakeholder (Freeman, 1984), che rifiuta la visione unidimensionale dell'impresa come entità al servizio esclusivo degli azionisti, sostenendo che essa debba creare valore per una pluralità di soggetti coinvolti: lavoratori, clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni e ambiente. Freeman et al. (2010) hanno sottolineato che un'efficace gestione strategica non può prescindere dal riconoscimento delle interdipendenze tra l'impresa e il suo contesto sociale e istituzionale. L'adozione di una logica multistakeholder implica un cambio radicale nella concezione della responsabilità imprenditoriale, spostando l'attenzione da obiettivi finanziari unidirezionali a forme di valore condiviso. Tuttavia, questa prospettiva è stata criticata per la sua ambiguità applicativa, (in quanto non tutti gli stakeholder sono sullo stesso livello, ma gli interessi degli investitori comunque prevalgono su stakeholder meno potenti o con meno capacità comunicative) e per il rischio di una sua riduzione strumentale a strategia reputazionale in assenza di appropriati meccanismi di accountability (Crane et al., 2014).

3.2 Creazione di valore condiviso e capitalismo inclusivo

Un'evoluzione della stakeholder theory è rappresentata dalla proposta di "creazione di valore condiviso" (*Creating Shared Value*) di Porter e Kramer (2011), secondo cui la competitività aziendale può e deve essere perseguita attraverso il soddisfacimento di bisogni sociali. In questa prospettiva, l'impresa è chiamata a generare innovazioni che migliorino le condizioni delle comunità in cui opera, integrando i benefici sociali all'interno del proprio modello di business. Tuttavia, la proposta CSV è stata oggetto di critiche per la sua tendenza a subordinare gli obiettivi sociali alla logica della profittabilità, senza mettere in discussione il quadro istituzionale e normativo entro cui l'impresa agisce (Crane et al., 2014). Si tratta di un approccio potenzialmente utile, ma che rischia di essere cooptato da logiche aziendali tradizionali, se non accompagnato da un ripensamento più radicale della governance e della finalità d'impresa.

3.3 Il corporate purpose e la riscoperta della finalità

Nel corso dell'ultimo decennio si è affermata una crescente attenzione per il concetto di *purpose aziendale*, inteso come scopo esplicito e orientante che dia senso all'agire organizzativo, oltre la generazione di utili. Mayer (2018; 2021) propone un'economia del *purpose* in cui le imprese non siano strumenti del capitale, ma "istituzioni teleologiche", il cui scopo deve essere dichiarato, credibile e coerente con la pratica gestionale e con la struttura di governance. Secondo questa prospettiva, la finalità dell'impresa non è un semplice enunciato valoriale, ma una "direzione di senso" (Coda, 2020) che orienta le scelte strategiche, le modalità organizzative e i sistemi di misurazione. La sfida consiste nel tradurre il *purpose* in un "sistema con coerenza operativa", evitando che resti confinato a una dimensione narrativa. Studi recenti mostrano che le imprese orientate a un *purpose* autentico registrano migliori performance di lungo periodo in termini di resilienza, reputazione e attrattività dei talenti (Edmans, 2020; Berry et al., 2024).

3.4 L'approccio dell'economia aziendale italiana: l'impresa come istituzione economico-sociale

Un contributo originale al superamento del paradigma dominante proviene dalla tradizione italiana dell'economia aziendale, che ha messo in discussione fin dalla metà del Novecento la riduzione dell'impresa a soggetto economico. Secondo questa visione, l'impresa è un istituto economico-sociale la cui esistenza è giustificata dalla capacità di rispondere a bisogni collettivi in modo efficace e duraturo (Zappa, 1956; Onida, 1971; Masini, 1974). Coda (1988; 2020) riprende e aggiorna questa impostazione, sostenendo che lo scopo dell'impresa non può essere definito in termini univoci e quantitativi, ma si radica nei valori, nella cultura e nella visione dei soggetti che ne guidano la gestione. La direzione di senso che ne deriva orienta i

comportamenti, le scelte strategiche e la qualità delle relazioni con gli stakeholder. In questa prospettiva, l'impresa non è riducibile a una macchina di produzione del profitto, ma è un luogo di costruzione di relazioni significative e di responsabilità condivisa (Ferrando, 2010; Costa et al., 2025).

3.5 I paradigmi post-crescita e post-performativi

Accanto a queste linee teoriche, si sono più recentemente sviluppati approcci ancora più radicali che mettono in discussione l'intero impianto della crescita economica come finalità indiscussa. Le riflessioni sulle imprese *post-growth* (Hinton, 2021) e *degrowth-oriented* (Nesterova, 2020) propongono modelli di organizzazione in cui la sostenibilità ecologica, la giustizia sociale e la realizzazione umana siano poste al centro delle strategie, anche a costo di abbandonare il paradigma della crescita quantitativa (Jackson, 2021). Queste proposte richiedono una trasformazione profonda degli assetti istituzionali, delle metriche di successo e delle logiche proprietarie, riconoscendo che la continuità della vita economica e il benessere umano richiedono forme di impresa radicate nella comunità, attente ai limiti planetari e orientate al *social profit* (Berry et al., 2024). L'impresa viene qui concepita come attore trasformativo, capace di promuovere processi di apprendimento collettivo, costruzione di significato e co-creazione di valore con e per la società.

Tra le dimensioni centrali che caratterizzano gli approcci alternativi al paradigma della massimizzazione del profitto, la creatività emerge come risorsa strategica e antropologica fondamentale, in quanto consente di ridare significato all'agire organizzativo e restituire senso al lavoro nelle imprese del XXI secolo. La concezione utilitaristica dell'impresa, orientata alla massimizzazione del profitto ha storicamente marginalizzato la dimensione creativa della persona, riducendola a ingranaggio funzionale di processi standardizzati (Cinquini e Nørreklit, 2022). Tale impostazione spesso ha generato pratiche di controllo impersonali che inibiscono la partecipazione e svuotano il lavoro di significato (Han, 2022). In netto contrasto, emerge l'urgenza di riconoscere la creatività come forma diffusa di *agency*, non limitata all'innovazione formale ma capace di reinterpretare contesti, generare connessioni inedite e costruire senso collettivo (Marouby, 2018; Berry et al., 2024). Essa rappresenta la chiave per ripensare l'impresa come luogo di espressione soggettiva e apprendimento trasformativo (Gionfriddo et al., 2024).

Nonostante l'emergere ed il consolidarsi di queste visioni nei contesti accademici¹ e in alcune esperienze aziendali evolute, le strutture organizzative dominanti restano segnate da rigidità gerarchiche e modelli di controllo verticale, che scoraggiano la partecipazione attiva e inibiscono l'espressione della creatività individuale. I modelli organizzativi tradizionali improntati a logiche meccanicistiche risultano inadeguati a riconoscere e mobilitare tali risorse in quanto la prevalenza di sistemi di controllo impersonali e prescrittivi porti a una perdita di senso del lavoro, all'erosione della motivazione intrinseca e alla marginalizzazione delle dimensioni creative e relazionali

¹ Nell'economia aziendale italiana si veda in particolare Bertini (1990).

dell'agire organizzativo: l'adozione di strumenti di misurazione orientati alla sola dimensione quantitativa della performance genera spesso un disallineamento con le motivazioni profonde delle persone, contribuendo a fenomeni di *disengagement*, *turn-over* e *burnout* (Robertson e Cooper, 2011; Han, 2022).

In questa prospettiva, gli approcci presentati differiscono nella concezione della persona e nel ruolo che ad essa viene attribuito nella costruzione del valore. Se nei modelli più diffusi (es. stakeholder theory, CSV) la persona è considerata principalmente come portatore di interessi o risorsa strategica, nelle visioni dell'istituzionalismo italiano e post-growth l'individuo è riconosciuto come soggetto relazionale, dotato di creatività, valori e senso, e l'impresa come spazio potenziale di realizzazione e co-produzione sociale. In questo quadro, permane una tensione: da un lato, la crescente consapevolezza della necessità di valorizzare l'umano; dall'altro, la persistente difficoltà a dotare le organizzazioni di strumenti teorici e operativi coerenti con tale esigenza.

La tabella seguente sintetizza gli approcci in precedenza descritti nelle loro fondamentali dimensioni ed evidenzia come la riflessione teorica sulla finalità dell'impresa stia attraversando da tempo una fase di profonda trasformazione.

Tabella 1 - Una sintesi degli approcci alternativi al paradigma dominante

Approccio	Origine teorica	Visione dell'impresa	Finalità principale	Visione della persona	Autori di riferimento
Teoria degli stakeholder	Management strategico (anni '80)	Organizzazione relazionale con obblighi verso più stakeholder	Creazione di valore per tutti gli stakeholder	Soggetto coinvolto da ascoltare e bilanciare tra interessi diversi	Freeman (1984); Freeman et al. (2010)
Creazione di valore condiviso (CSV)	Economia competitiva e strategia (anni 2010)	Motore di innovazione sociale	Integrazione tra competitività e impatto sociale	Risorsa produttiva e innovativa da attivare per obiettivi sociali	Porter e Kramer (2011); Crane et al. (2014)
Corporate purpose	Economia dell'impresa, economia morale	Istituzione teleologica orientata allo scopo	Realizzazione di uno scopo dichiarato e credibile	Portatore di senso e motivazione, connesso al <i>purpose</i> dell'impresa	Mayer (2018, 2021); Edmans (2020)
Tradizione economico-aziendale italiana	Economia aziendale italiana (XX secolo)	Istituzione economico-sociale	Soddisfacimento di bisogni collettivi e duraturi	Persona portatrice di valori, bisogni e relazioni	Zappa (1956); Masini (1974); Coda (1984, 1988, 2020)
Post-growth / Degrowth business	Economia ecologica, critica della crescita	Organizzazione orientata al benessere eco-sociale	Qualità della vita, equità, sostenibilità, inclusione	Soggetto relazionale, ecologicamente motivato e cooperativo	Hinton (2021); Nesterova (2020); Victor (2023)

4. Il costruttivismo pragmatico: fondamenti teorici e concettuali

La riflessione finora sviluppata ha mostrato come i principali approcci alternativi alla *shareholder value maximization* abbiano progressivamente ampliato l'orizzonte della finalità d'impresa, includendo istanze sociali, ambientali e relazionali. Tuttavia, molte di queste proposte restano ancorate a una logica funzionalistica e performativa, oppure mancano di un impianto epistemologico coerente che consenta di integrare valori, scopi e pratiche nella gestione quotidiana dell'impresa.

In questo contesto, il costruttivismo pragmatico si presenta come un paradigma teorico e operativo, capace di offrire una risposta sistemica per superare le molteplici criticità in precedenza evidenziate, mettendo al centro la persona come soggetto attivo nella costruzione della realtà organizzativa e integrando le diverse dimensioni che caratterizzano l'azione umana: i fatti, i valori, le possibilità e la comunicazione (Nørreklit, 2017; Cinquini e Nørreklit, 2022).

4.1 Origine e sviluppo dell'approccio

Il costruttivismo pragmatico si configura come un approccio epistemologico e pratico che prende forma all'intersezione tra diversi filoni del pensiero contemporaneo: la filosofia pragmatista, la sociologia della conoscenza, la teoria della comunicazione, e gli studi organizzativi e di contabilità. La sua originalità risiede nella capacità di connettere queste prospettive all'interno di una cornice coerente, in grado di orientare il processo decisionale e l'azione organizzativa verso la costruzione di senso, la coerenza tra mezzi e fini e il riconoscimento del ruolo attivo dei soggetti coinvolti, valorizzandone l'intenzionalità, la riflessività e la capacità di co-costruire la realtà organizzativa. Il costruttivismo pragmatico non si limita a segnalare i limiti dell'agire manageriale riduzionista, ma propone un'alternativa operativa fondata su un'ontologia relazionale della realtà aziendale e su una visione dell'individuo come attore dotato di intenzionalità, riflessività e capacità creativa.

Tra i riferimenti teorici fondamentali si colloca, anzitutto, la filosofia pragmatista statunitense di John Dewey (1938) e William James. In questa prospettiva, la conoscenza non è una rappresentazione statica del reale, ma un processo continuo di sperimentazione, orientato all'azione e alla risoluzione di problemi pratici. Dewey in particolare sottolinea che la verità di un enunciato non è data dalla sua corrispondenza astratta con i fatti, bensì dalla sua efficacia nell'organizzare l'esperienza e nel promuovere il progresso umano. Questo orientamento alla conoscenza come strumento di trasformazione è centrale per il costruttivismo pragmatico, che propone di valutare le pratiche aziendali in base alla loro capacità di generare senso, coerenza e valore condiviso all'interno di un contesto specifico.

Allo stesso tempo, il costruttivismo pragmatico incorpora le intuizioni della sociologia della conoscenza di Berger e Luckmann (1966), i quali definiscono la realtà sociale come il risultato di processi di costruzione intersoggettiva, sedimentazione e istituzionalizzazione del significato. Secondo questa visione, la realtà non è un dato oggettivo da scoprire, ma un prodotto storico e culturale costruito nel linguaggio e nei sistemi di interazione quotidiana. Ciò implica che anche l'impresa non può essere concepita come un'entità naturale o un meccanismo tecnico, ma come un artefatto sociale che prende forma attraverso la comunicazione e la negoziazione tra attori portatori di intenzionalità, valori e prospettive differenti.

Sul versante della teoria della comunicazione, il pensiero di Jürgen Habermas (1986) fornisce un ulteriore fondamento, in particolare attraverso il concetto di "agire comunicativo". Habermas propone di distinguere tra agire strumentale, orientato all'efficienza, e agire comunicativo, volto alla comprensione reciproca e alla costruzione di un consenso razionale. Il costruttivismo pragmatico assume questa distinzione come punto di partenza per proporre una riflessione critica sulle pratiche aziendali, spesso dominate da un razionalismo strumentale che ignora la dimensione dialogica, valoriale e interpretativa del lavoro organizzativo. In questa prospettiva, la gestione d'impresa non può essere ridotta a una questione di ottimizzazione di risorse, ma deve essere intesa come processo discorsivo e riflessivo che coinvolge gli attori nella definizione condivisa degli obiettivi, dei mezzi e dei criteri di successo.

Un altro riferimento filosofico implicito ma fondamentale è Ludwig Wittgenstein (1953), in particolare la sua teoria dei giochi linguistici. Secondo Wittgenstein, il significato delle parole non risiede in una corrispondenza fissa con la realtà, ma si determina all'interno di pratiche sociali e contesti d'uso condivisi. L'impresa, letta attraverso questa lente, è un insieme di giochi linguistici istituzionalizzati: fare un budget, definire una strategia, misurare la performance sono pratiche che acquisiscono senso solo all'interno di un linguaggio specifico, sostenuto da convenzioni, valori e scopi. Il costruttivismo pragmatico accoglie questa visione e propone di analizzare le pratiche manageriali e contabili come configurazioni discorsive, in cui il linguaggio non riflette la realtà ma la co-costruisce (Nørreklit, 2011, 2017; Cinquini e Nørreklit, 2022). Ogni sistema di controllo, ogni indicatore, ogni procedura è dunque un atto performativo che contribuisce a definire ciò che conta, ciò che vale, ciò che è possibile. In sintesi, il costruttivismo pragmatico rappresenta una proposta teorico-pratica che raccoglie e rielabora in modo originale le intuizioni di Dewey, James, Berger, Luckmann, Habermas e Wittgenstein, proponendo una visione dell'impresa come spazio di co-costruzione della realtà, dove il linguaggio, la riflessività e la progettualità assumono un ruolo centrale.

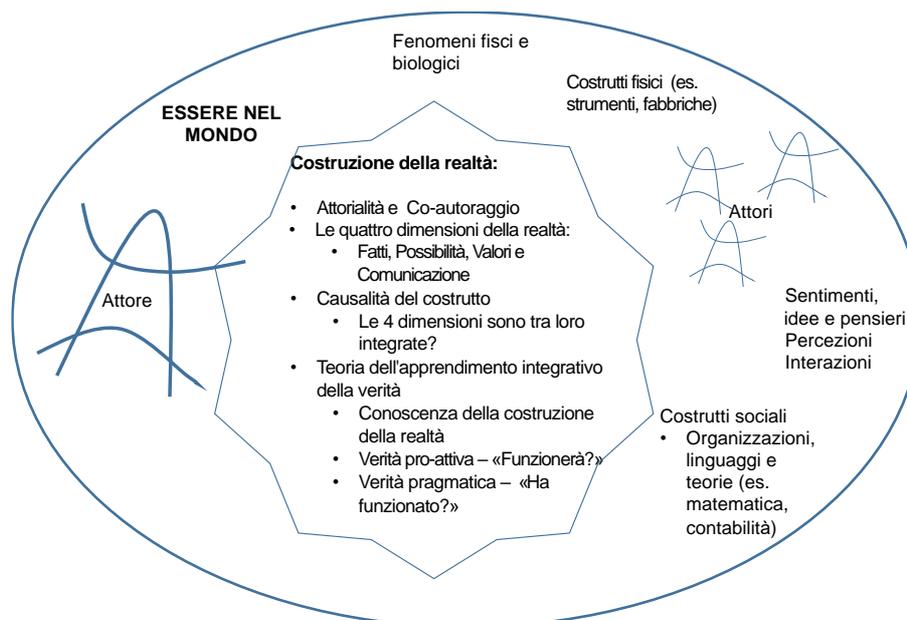
Rispetto ai modelli di funzionamento delle organizzazioni di tipo meccanicistico², il costruttivismo pragmatico offre alcuni fondamenti concettuali per comprendere e analizzare come gli attori costruiscono la realtà sia personale che organizzativa in un ambiente dinamico, concentrandosi sulla possibilità di costruzione di una relazione tra l'attore e il suo contesto che risulti di successo. Questi fondamenti concettuali sono strutturati intorno ai seguenti temi fondamentali: la pratica costruita attraverso l'*actorship* e la *co-authorship*, le quattro dimensioni di costruzione della realtà (fatti, possibilità, valori e comunicazione), che devono essere integrate per permettere

² Nella configurazione più estrema, i modelli organizzativi meccanicistici sono fondati su una visione riduzionista della realtà organizzativa, che interpreta l'impresa come un sistema chiuso, prevedibile e controllabile attraverso regole, procedure e meccanismi standardizzati (Anthony e Govindarajan, 2007; Kaplan e Norton, 1996). Tali modelli si ispirano a una concezione positivista della scienza, e tendono a rappresentare le persone come componenti funzionali, assimilabili a ingranaggi di una macchina, il cui comportamento può essere orientato e regolato in modo univoco attraverso comandi top-down, incentivi economici e sistemi di controllo formale. Le principali caratteristiche di questi modelli sono:

- centralizzazione del potere decisionale: le decisioni vengono assunte da un ristretto numero di attori apicali (top management), mentre ai livelli inferiori è assegnato un ruolo esecutivo e sostanzialmente passivo.
- controllo unidirezionale: il controllo è concepito come un processo verticale, esercitato dall'alto verso il basso, in cui il management monitora e valuta l'operato dei dipendenti in funzione della conformità rispetto agli standard prefissati (Nørreklit et al., 2012).
- separazione tra progettazione e azione: le attività vengono pianificate in modo astratto e generalizzato, presupponendo una prevedibilità che raramente si verifica nei contesti dinamici e complessi in cui operano le imprese (Anthony, 1965; Churchman, 1968).
- enfasi sulla misurazione quantitativa: viene privilegiata una visione della performance centrata su indicatori quantitativi, in particolare di tipo economico-finanziario, trascurando le dimensioni qualitative, relazionali e soggettive dell'agire organizzativo (Nørreklit, 2000).
- negazione dell'autorialità degli attori: i lavoratori sono considerati meri esecutori, privati della possibilità di interpretare, co-creare e adattare le pratiche lavorative. Questo conduce a una perdita di significato e motivazione nel lavoro, con effetti negativi in termini di engagement, innovazione e qualità delle prestazioni.

l'esistenza di una causalità dei costrutti, e una teoria dell'apprendimento basata su un circuito di apprendimento tra "verità proattiva" e "verità pragmatica" (vedi figura 1).

Figura 1 - I temi del costruttivismo pragmatico (fonte: Cinquini e Nørreklit, 2022)



4.2 Authorship e Co-authorship

Secondo il costruttivismo pragmatico, la pratica organizzativa è costruita dalle attività intenzionali e riflessive degli attori, che creano e controllano le attività attraverso un processo di interazione e *co-authorship*. Si enfatizza cioè l'importanza della creatività, della riflessività e della capacità adattiva degli individui, contrastando modelli gerarchici e unilaterali che vedono il management come l'unico attore creativo e i dipendenti sostanzialmente come esecutori passivi. L'organizzazione diventa, dunque, una "fabbrica di micro-narrazioni" in cui tutti partecipano alla creazione di pratiche efficaci. Un "attore" è una persona che, attraverso le proprie intenzioni e riflessioni, crea e controlla le attività in interazione con l'ambiente (Arbner e Bjerke 1996). Ciò che rende una persona un attore è essere l'autore delle sue attività (*authorship*). Gli attori sono autori (molto più spesso "co-autori") delle loro attività e assieme a quelle di altri. La vita organizzativa è una fabbrica di micro-narrazioni intrecciate e interconnesse nelle attività dello specifico contesto, in cui tutti gli attori sono costantemente preoccupati di creare una buona narrazione e pratiche efficaci mentre simultaneamente operano insieme in "co-autoraggio" (*co-authorship*) e, quindi, nella creazione della vita organizzativa. La categoria della *authorship* permette di valorizzare la creatività, l'identità e la responsabilità degli attori nel dare forma all'impresa, superando la dicotomia tra strutture organizzative e individui. In

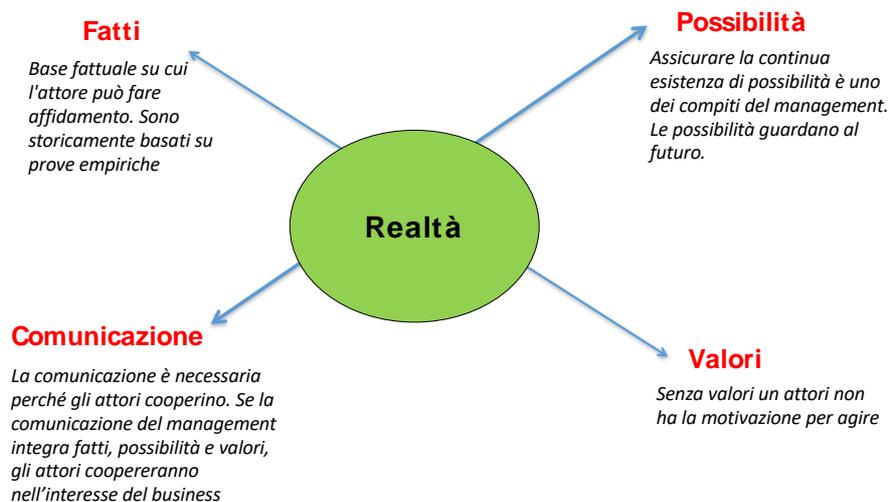
questa prospettiva, la performance non è solo un risultato da misurare, ma un processo da costruire, che include dimensioni qualitative, dialogiche ed etiche.

4.3 Le quattro dimensioni della realtà

Un contributo teorico distintivo del costruttivismo pragmatico è la concettualizzazione delle *quattro dimensioni* della realtà, che devono essere integrate per creare una relazione efficace fra attori e contesto:

1. **Fatti**: rappresentano la dimensione oggettiva e verificabile dell'agire organizzativo, necessaria ma non sufficiente a fondare decisioni significative.
2. **Possibilità**: sono le alternative che possono essere immaginate e perseguite, riflesso della creatività, della libertà e dell'intenzionalità degli attori.
3. **Valori**: definiscono ciò che è desiderabile, giusto o preferibile, orientando le scelte e stabilendo le priorità.
4. **Comunicazione**: è il processo attraverso cui le altre tre dimensioni si connettono, si legittimano reciprocamente e vengono tradotte in azione (Fig. 2)

Figura 2 - Le 4 dimensioni della realtà (fonte: Cinquini e Nørreklit, 2022)



La capacità d'integrazione di queste quattro dimensioni della realtà consente di elaborare dei costrutti che esprimono dei *validi rapporti di causalità* per effettuare le decisioni e realizzare le azioni conseguenti, in base alla logica seguente: i *fatti* sono una base necessaria per l'azione, ma i fatti da soli sono insufficienti, in quanto non ci può essere azione orientata alla costruzione del futuro se non ci sono anche delle *possibilità* definibili a partire da essi. Affinché le possibilità non siano solo una pura immaginazione dell'attore, ossia per non risultare astratte o puramente speculative, devono essere ancorate a fatti disponibili. Ma se la costruzione possibile basata sui fatti non si sviluppa all'interno della gamma di *valori* propri degli attori, ovvero senza

un allineamento valoriale, non vi sarà una reale motivazione all'azione. Infatti, le possibilità di azione, anche se fondate razionalmente su fatti disponibili, devono necessariamente allinearsi ai valori personali e organizzativi degli attori coinvolti per poter essere effettivamente messe in pratica. I valori, infatti, funzionano come elementi che motivano e giustificano una determinata scelta, rendendola significativa e desiderabile per l'attore stesso³. Infine, l'integrazione di fatti, possibilità e valori deve essere espressa attraverso la *comunicazione* per permettere l'azione in un ambiente organizzativo coordinando una divisione sociale del lavoro. Nell'ambito della comunicazione un ruolo cruciale viene assunto dal *linguaggio*, che presenta dimensioni problematiche di significato e di impatto che variano a seconda dei contesti.

Affinché l'organizzazione crei un insieme di costrutti causali validi, deve realizzarsi un'integrazione pragmatica delle quattro dimensioni per ogni attività in interazione con altre attività, cioè un'integrazione che faccia sì che ogni attività crei una causalità dei costrutti che funzioni con successo insieme ad altre attività con cui interagisce. Pertanto, solo l'integrazione coerente di queste quattro dimensioni consente all'impresa di costruire una realtà organizzativa dotata di senso e orientata a uno scopo condiviso. Quando una di esse è ignorata o sovraordinata, si generano distorsioni cognitive e pratiche che minano la sostenibilità dell'agire manageriale (Cinquini et al., 2013).

4.4. L'apprendimento integrativo della verità

La teoria dell'apprendimento integrativo della verità rappresenta un elemento chiave nel paradigma del costruttivismo pragmatico, poiché definisce come le persone e le organizzazioni acquisiscono, elaborano e aggiornano le conoscenze che permettono loro di creare una realtà funzionante ed efficace. Al cuore di questo approccio risiede un processo continuo e dinamico di apprendimento basato su due forme interdipendenti di "verità" definite nell'ambito degli elementi e processi caratterizzanti il costruttivismo pragmatico:

- *verità proattiva*: rappresenta una costruzione iniziale di ipotesi, previsioni e aspettative sulla realtà e sulle relazioni causali esistenti tra fatti, possibilità e valori. Si

³ Immaginiamo un'azienda che abbia rilevato dai dati economici e finanziari (fatti) la possibilità concreta di aumentare i propri profitti trasferendo la produzione in un paese a basso costo di manodopera. Questa possibilità è certamente fondata su informazioni fattuali (ad esempio: riduzione dei costi produttivi, aumento previsto degli utili, dati di mercato positivi). Tuttavia, se i dirigenti e i lavoratori dell'impresa condividono profondamente valori come la responsabilità sociale, l'attaccamento al territorio e la sostenibilità, questa possibilità potrebbe risultare incompatibile con la loro scala valoriale. L'ipotesi di delocalizzare e licenziare personale locale entrerebbe in forte contrasto con i valori di solidarietà, responsabilità sociale e sostegno alla comunità che caratterizzano l'identità dell'azienda e dei suoi attori principali. Di conseguenza, sebbene la possibilità di delocalizzare sia tecnicamente fattibile e fondata sui fatti, essa non si tradurrà in una vera e propria azione, perché non rientra nella gamma dei valori propri degli attori. Al contrario, l'azienda potrebbe esplorare possibilità alternative, come innovare tecnologicamente per aumentare la produttività locale, sviluppare nuovi prodotti o servizi sostenibili, oppure ampliare i mercati senza compromettere i valori condivisi.

tratta, in sostanza, della concezione preliminare che un attore si forma in modo anticipato, prima di agire, per orientare il suo comportamento verso il raggiungimento di determinati obiettivi. È una verità fondata su esperienze passate e fatti, intuizioni e interpretazioni iniziali della situazione, ma non ancora testata concretamente nella pratica. La verità proattiva ha un ruolo cruciale, perché indirizza le intenzioni e motiva gli attori all'azione, pur non garantendo da sola il successo della stessa.

- *verità pragmatica*: è la conferma o la revisione della verità proattiva che si ottiene tramite l'esperienza concreta e l'interazione diretta con il contesto reale. Rappresenta la fase in cui gli attori confrontano le loro ipotesi iniziali con i risultati ottenuti nella pratica, apprendendo così quali elementi delle loro costruzioni si dimostrano effettivamente validi e quali invece devono essere riconsiderati o abbandonati. La verità pragmatica costituisce un criterio fondamentale di verifica che permette di distinguere costruzioni utili e realistiche da quelle che invece risultano illusorie o inefficaci, in quanto definite sulla base di fatti imprecisi o inconsistenti e di ipotesi di relazioni causali tra fatti, possibilità e valori non pienamente integrate⁴.

L'apprendimento integrativo della verità emerge dunque dal continuo confronto fra questi due livelli. Tale confronto conduce a nuove conoscenze e revisioni delle ipotesi iniziali, dando luogo a un circolo virtuoso di apprendimento in cui le verità proattive vengono costantemente aggiornate, rafforzate o modificate sulla base dei risultati effettivamente raggiunti.

5. Implicazioni teoriche e manageriali: il contributo allo sviluppo di una nuova logica della performance

L'adozione del costruttivismo pragmatico come approccio alla gestione d'impresa presenta un insieme di implicazioni profonde. Il passaggio da una logica prevalentemente meccanicistica a una costruttivista implica, infatti, una riformulazione dei presupposti epistemologici che guidano l'agire manageriale, e al contempo una trasformazione delle modalità con cui si definiscono, si valutano e si orientano le performance aziendali.

⁴ Un'impresa potrebbe inizialmente elaborare una verità proattiva formulando l'ipotesi che l'introduzione di una nuova tecnologia digitale aumenterà significativamente la propria efficienza produttiva e la soddisfazione dei clienti. Questa convinzione, basata su analisi preliminari e benchmark, indirizza l'organizzazione a investire in tale tecnologia.

Tuttavia, una volta implementata la tecnologia (fase della verità pragmatica), si scopre attraverso l'esperienza diretta che, pur aumentando l'efficienza produttiva, la tecnologia genera anche un forte stress tra i dipendenti e una minore qualità percepita dai clienti, a causa di una eccessiva complessità di utilizzo. Il confronto tra aspettative (verità proattiva) e risultati concreti (verità pragmatica) genera una nuova comprensione della situazione: l'impresa apprende la necessità di riprogettare il modo in cui la tecnologia viene integrata e gestita, attivando processi formativi e coinvolgendo maggiormente i dipendenti nel cambiamento. Questo ciclo iterativo di apprendimento consente dunque all'organizzazione di rivedere continuamente le proprie costruzioni iniziali, portandole verso una convergenza progressiva con le condizioni reali e con i propri obiettivi strategici.

Dal punto di vista teorico, il costruttivismo pragmatico introduce un cambio di paradigma che si articola su almeno tre piani fondamentali. In primo luogo, esso sostituisce alla nozione di oggettività dei fatti economici quella di *validità specifica e contestuale*, secondo cui i dati e le misure rilevanti ed efficaci per l'agire dipendono dalla coerenza tra le dimensioni di fatti, valori, possibilità e comunicazione. La realtà organizzativa non è quindi data, ma costruita attraverso pratiche discorsive, in cui le metriche di performance e gli strumenti contabili non sono meri rilevatori neutri, ma dispositivi che contribuiscono a generare il mondo organizzativo stesso.

In secondo luogo, l'approccio sovverte l'idea di soggetto razionale-calcolante e introduce quella di attore-autore, dotato di intenzionalità, capacità narrativa e responsabilità pratica. L'attorialità non è concepita come dato psicologico, ma come competenza relazionale e riflessiva, che si esercita nel dialogo con altri soggetti e con le dimensioni simboliche e istituzionali del contesto (Jakobsen et al., 2019). Ne consegue una visione del management come *arte di facilitare spazi di senso e apprendimento*, piuttosto che come scienza dell'ottimizzazione.

Infine, nel costruttivismo pragmatico si configura una *nuova concezione della performance*, non più intesa come oggetto misurabile univocamente, ma come risultato co-costruito che riflette una pluralità di scopi, valori e narrazioni. Questo implica una ridefinizione profonda del ruolo degli strumenti di controllo e di accountability, che devono diventare mezzi comunicativi capaci di sostenere processi di riflessione critica e orientamento valoriale, e non soltanto sistemi di misurazione ex ante o ex post. La performance non può essere intesa come entità oggettivamente misurabile, espressa da indicatori quantitativi presunti neutrali e universalmente validi. Al contrario, essa è concepita come *risultato co-costruito* di un processo continuo di interazione tra soggetti organizzativi, orientato da scopi condivisi, valori espliciti e narrazioni contestualizzate. Essa non è un dato esogeno da rilevare, ma una realtà emergente che prende forma attraverso il dialogo tra gli attori e una riflessività critica sul senso dell'agire; è il risultato di un adattamento dinamico tra le quattro dimensioni della realtà proposte dal costruttivismo pragmatico – fatti, possibilità, valori e comunicazione – e può essere ritenuta “funzionante” solo se capace di generare senso, coerenza interna e impatto trasformativo (Jakobsen et al., 2019).

Di conseguenza, anche il ruolo degli strumenti di misurazione e controllo – tradizionalmente concepiti come dispositivi tecnico-razionali per la raccolta e l'analisi di dati oggettivi – deve essere radicalmente riformulato. Essi non sono tanto degli strumenti neutri al servizio della trasparenza, bensì *mezzi comunicativi*, cioè artefatti linguistici e sociali che rendono visibile, negoziabile ed oggetto di discussione ciò che l'organizzazione ritiene rilevante. I sistemi di *performance measurement*, se coerenti con il paradigma pragmatico, devono facilitare processi di apprendimento collettivo, dialogo intersoggettivo e costruzione condivisa degli scopi organizzativi (Mitchell et al., 2013)⁵.

⁵ Questa concettualizzazione è particolarmente evidente negli studi che applicano il costruttivismo pragmatico a contesti pubblici e privati. Nei casi analizzati in Cinquini et al. (2013), ad esempio, gli indicatori di performance sono progettati a partire dalle diverse rappresentazioni, valori e aspettative degli attori organizzativi (*topoi*), ma solo se è presente l'obiettivo di costruire “metriche dialogiche” esse sono in grado di riflettere non solo risultati, ma anche intenzionalità e processi. In modo analogo,

Il ruolo della misurazione, in questo quadro, è duplice: da un lato, essa consente di oggettivare e rendere comparabili alcuni elementi dell'azione organizzativa; dall'altro, deve servire a stimolare la riflessione sui fini, sulle alternative disponibili e sulle implicazioni etiche delle scelte. La performance, in questa prospettiva, non è un risultato oggettivo e statico, ma un concetto *riflessivo e dinamico*, che richiama costantemente l'attenzione sul senso dell'agire: *perché* si agisce, *per chi* e *in vista di quale futuro*. Si tratta di una visione che si fonda su ciò che Nørreklit (2011) interpreta come una "verità intesa come successo pratico": una verità, cioè, che non risiede in una corrispondenza astratta con i fatti, ma nell'efficacia concreta dell'azione nel produrre risultati coerenti con gli scopi condivisi e nel generare realtà dotate di significato per gli attori coinvolti.

In questo senso, l'approccio costruttivista pragmatico si colloca criticamente rispetto alle metriche di performance dominanti, ispirate a modelli come il Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996), che, pur introducendo prospettive multiple, mantengono una logica gerarchica, top-down e spesso standardizzata. Al contrario, il paradigma qui proposto favorisce una governance contestualizzata, emergente e partecipativa, in cui gli strumenti di controllo non prescrivono, ma facilitano la comprensione reciproca e la coerenza tra l'agire individuale e lo scopo collettivo.

Sul piano manageriale, le implicazioni sono altrettanto rilevanti. In primo luogo, l'impresa è riconfigurata come *ambiente generativo*, in cui la gestione non consiste nel controllare comportamenti, ma nel creare le condizioni affinché le persone possano esprimere le proprie capacità, aspirazioni e intenzioni in modo coerente con uno scopo collettivo. Ciò implica un'attenzione maggiore ai processi di co-progettazione strategica, al design organizzativo riflessivo e alla costruzione partecipata degli indicatori di performance (Mitchell et al., 2013; Cinquini et al., 2013). In secondo luogo, il management diventa un *processo di accompagnamento dialogico*: il manager non è colui che impone obiettivi, ma colui che aiuta gli attori a chiarire le proprie narrative e concetti ricorrente che strutturano la loro comprensione e rappresentazione della realtà organizzativa (*topos*⁶), ossia a comprendere le connessioni tra fatti, valori, possibilità e vincoli e a costruire coerenza tra ciò che si vuole e ciò che si fa. Questo comporta una trasformazione dei ruoli manageriali in senso etico-comunicativo e la necessità di sviluppare competenze di ascolto, facilitazione, mediazione e riflessione critica.

Un ulteriore ambito di trasformazione riguarda i *sistemi di controllo e di incentivazione*, da ripensare come spazi negoziali e narrativi. Le metriche, come evidenziato in precedenza, non sono parametri esterni da applicare in modo uniforme, ma strumenti da co-costruire in funzione del contesto e degli scopi

Jakobsen et al. (2019) evidenziano come nei contesti formativi l'utilizzo del costruttivismo pragmatico porti a ripensare la valutazione non come classificazione degli individui, ma come stimolo allo sviluppo della loro *authorship*, intesa come capacità di agire in modo responsabile e coerente rispetto a uno scopo.

⁶ Il *topos* condensa visioni del mondo, schemi di senso e finalità implicite, fornendo agli attori una cornice di legittimazione per le pratiche manageriali e per le strategie di impresa. Nella prospettiva del costruttivismo pragmatico, il *topos* non è dato una volta per tutte, ma è oggetto di costruzione, interpretazione e discussione, in quanto riflette le tensioni tra fatti, valori, possibilità e comunicazione che attraversano l'agire collettivo (Nørreklit et al., 2006).

perseguiti dagli attori. Ne deriva un superamento della logica del benchmarking "anonimo", ovvero di quella pratica che consiste nel confrontare le performance aziendali con medie di settore o best practices standardizzate spesso decontestualizzate rispetto alla specificità dell'organizzazione, e un'apertura alla costruzione di indicatori qualitativi, valoriali e dialogici, ovvero indicatori che non solo misurano output, ma riflettono gli scopi condivisi, le convinzioni normative degli attori, e le loro possibilità di azione (Nørreklit et al., 2017). In tal modo può essere contrastato il rischio di misurazioni che impoveriscono il senso del lavoro e disincentivano l'autonomia, la responsabilità e l'innovazione, e l'organizzazione non si confronta con modelli impersonali ed esterni, ma costruisce metriche contestualizzate, che valorizzano l'identità specifica dell'impresa, la sua missione, il suo contesto sociale e le sue relazioni interne ed esterne. Il processo di costruzione degli indicatori diventa quindi parte integrante di una *attività manageriale riflessiva*, e non semplice attività tecnica di rilevazione e controllo.

In definitiva, nel costruttivismo pragmatico la performance smette di essere un obiettivo fine a sé stesso e diventa un *momento processuale* all'interno di una dinamica dialogica orientata alla co-costruzione del valore, al riconoscimento reciproco e alla produzione di possibilità. Si passa cioè da un modello fondato sul controllo e la previsione, a un modello basato sulla *relazione*, il *significato* e la *co-costruzione*. In questa transizione, il valore dell'impresa non si misura solo in termini economici, ma nella sua capacità di generare possibilità, emancipazione e futuro per le persone e per la società. Il costruttivismo pragmatico permette in altri termini di *integrare efficacemente la logica economica con le dimensioni relazionali e valoriali* dell'impresa, superando l'idea che la gestione si limiti a bilanciare interessi contrapposti.

Anche la governance viene concepita non come dispositivo tecnico di controllo, ma come pratica discorsiva che favorisce la costruzione condivisa dello scopo e del senso dell'agire comune nell'impresa (Mitchell et al., 2013; Berry et al., 2024) e contribuisce in tal modo a concretizzare la sua dimensione di istituzione sociale (Coda, 1988; Onida, 1971), orientata non solo alla produzione di reddito, ma anche alla generazione di forme di vita sostenibili, inclusive e dotate di significato, in cui la responsabilità verso gli stakeholder e la tensione al bene comune costituiscono elementi costitutivi della legittimazione e della sostenibilità dell'agire imprenditoriale (Coda, 1984; D'Alessio et al., 2024) (Mayer, 2021; D'Alessio et al., 2024). L'impresa può così diventare un *laboratorio di senso*, dove le straordinarie sfide ambientali, tecnologiche e sociali contemporanee vengono affrontate attraverso la trasformazione delle pratiche quotidiane e delle relazioni organizzative (Gionfriddo et al., 2024) e non con solamente strumenti estrinseci (compliance, CSR, reporting standardizzati) o approcci meccanicistici.

6. Il costruttivismo pragmatico e le sfide dell'impresa contemporanea

Possiamo affermare che il costruttivismo pragmatico si distingue per una duplice vocazione: da un lato, offre una solida cornice epistemologica per ripensare i presupposti della teoria dell'impresa; dall'altro, si configura come un approccio

operativo per affrontare le complessità gestionali e istituzionali che caratterizzano il contesto contemporaneo. L'interesse per questo approccio deriva in particolare dalla sua capacità di integrare le dimensioni descrittive, normative e progettuali del management, attraverso un quadro teorico che valorizza la soggettività, la riflessività e la coerenza tra valori e azioni. Le sue potenzialità si rivelano significative anche in relazione alle tre grandi crisi in precedenza menzionate: ambientale, tecnologica e sociale.

In primo luogo, la crisi ambientale globale impone alle imprese di superare approcci estrinseci, strumentali e meramente comunicativi alla sostenibilità, ancora troppo spesso confinati nel perimetro del greenwashing o della rendicontazione per finalità reputazionali. La crescente pressione esercitata dai limiti biofisici del pianeta – evidenziati in modo sistematico dal framework dei *planetary boundaries* (Rockström et al., 2009) – rende necessaria una ricomprensione radicale della sostenibilità, non più come vincolo esterno, ma come criterio strutturante delle decisioni manageriali, dei modelli di business e dei sistemi di valutazione della performance. In questa prospettiva, l'impresa è chiamata ad assumere un ruolo proattivo nella transizione ecologica, integrando i limiti ecologici nei propri processi di governance, attraverso pratiche trasformative capaci di modificare non solo i prodotti e i processi, ma anche le finalità stesse dell'agire organizzativo (Victor, 2023; Marouby, 2018; Hinton, 2021)⁷.

Solo un tale ripensamento strutturale consente di spostarsi da una sostenibilità di facciata a una sostenibilità sistemica, capace di produrre coerenza tra gli obiettivi economici e la rigenerazione dei sistemi naturali di cui l'impresa è parte integrante. L'integrazione dei limiti ecologici nella strategia non si può limitare ad una questione tecnica o normativa, ma costituisce un imperativo ontologico e organizzativo in grado di ridefinire i confini stessi del concetto di valore. Il costruttivismo pragmatico consente di riconoscere e far interagire le diverse dimensioni che costruiscono una realtà ecologicamente consapevole: i fatti ambientali (emissioni, cicli naturali, impronta ecologica), le possibilità tecnologiche e organizzative di cambiamento, i valori di responsabilità verso le generazioni future e la comunicazione come spazio deliberativo in cui queste componenti si articolano.

⁷ L'urgenza della transizione ecologica e sociale impone oggi una distinzione cruciale tra *approcci adattivi* e *approcci trasformativi alla sostenibilità*. Gli approcci adattivi si caratterizzano per una logica di aggiustamento incrementale rispetto agli assetti esistenti: la sostenibilità viene concepita come una funzione da integrare nei modelli di business esistenti, mediante strumenti come i bilanci di sostenibilità, le politiche ESG o i rating ambientali, senza mettere in discussione le logiche profonde della massimizzazione del valore per gli azionisti, della crescita continua e della prevalenza della dimensione finanziaria dell'impresa (Hahn et al., 2015). In questa prospettiva, la sostenibilità assume una funzione estrinseca e comunicativa, spesso orientata alla legittimazione reputazionale piuttosto che alla ristrutturazione dei processi decisionali. Al contrario, gli approcci trasformativi assumono che la sostenibilità non possa essere semplicemente incorporata come una variabile esogena nei sistemi organizzativi esistenti, ma debba divenire una logica rigenerativa, capace di ridefinire finalità, strutture e metriche dell'agire aziendale (Bocken et al., 2014; Hinton, 2021). Questo richiede una riconfigurazione epistemologica e non solo gestionale dell'impresa: i limiti ecologici e sociali devono essere riconosciuti non come vincoli da compensare, ma come condizioni costitutive dell'agire organizzativo. Il costruttivismo pragmatico si colloca chiaramente in questa seconda direzione.

In secondo luogo, rispetto alla crescente pervasività delle tecnologie digitali, il costruttivismo pragmatico si propone come strumento di democratizzazione epistemica e operativa. In una società segnata dalla pervasività delle tecnologie digitali e dalla crescente estrazione di valore dai dati personali, il soggetto tende sempre più a essere ridotto a nodo informativo, a oggetto passivo di profilazione algoritmica e ottimizzazione comportamentale (Zuboff, 2019; Bernabè e Gaggi, 2023). In questo contesto, l'approccio del costruttivismo pragmatico si propone come una risposta epistemologica e pratica capace di restituire centralità alla soggettività attiva e riflessiva degli attori organizzativi, intesi non come meri esecutori o target informativi, ma come attori e autori delle proprie pratiche e visioni. La tecnologia viene riconsiderata non come artefatto neutro o come vincolo esterno, ma come esito di scelte e progettazioni che riflettono valori, interpretazioni e possibilità. In tal modo l'impresa può divenire il luogo in cui si sviluppa una riflessione collettiva sull'uso delle tecnologie in funzione del bene comune, in cui gli strumenti digitali sono selezionati e adattati non solo per efficienza, ma per coerenza con lo scopo dell'organizzazione (Ferrando, 2024).

Infine, sul piano sociale, il costruttivismo pragmatico offre una risposta alla perdita di senso del lavoro e alla crisi della partecipazione che caratterizzano la società della performance. Il lavoro, da tempo inteso nei modelli manageriali come mera attività finalizzata al risultato, viene riletto come pratica dialogica e identitaria, nella quale l'attore organizza la propria esperienza, costruisce significato e si relaziona agli altri. I sistemi di controllo e valutazione della performance, spesso fondati su logiche riduzioniste e standardizzanti - che rischiano di spersonalizzare l'esperienza lavorativa, neutralizzando la dimensione etica e progettuale dell'agire umano (Han, 2022) - possono essere trasformati in strumenti riflessivi, capaci di restituire all'individuo la responsabilità e la libertà di contribuire in modo consapevole alla costruzione della realtà organizzativa. Questo orientamento promuove una visione generativa della performance: non come dato da misurare, ma come esito condiviso di un processo continuo di confronto tra finalità, contesto e valori.

La seguente tabella presenta una selezione di recenti pubblicazioni nazionali e internazionali che presentano lo sviluppo e l'applicazione del costruttivismo pragmatico nei campi del management e dell'accounting. Questi contributi evidenziano come il framework teorico sia stato utilizzato per analizzare e migliorare pratiche organizzative, sistemi di misurazione delle performance e processi decisionali in diversi contesti aziendali e istituzionali. Essi offrono una panoramica delle principali ricerche che hanno adottato questa prospettiva, che consente di apprezzare l'ampiezza e la potenzialità delle sue applicazioni.

Tabella 2 - Indagini teoriche ed empiriche basate sul framework del costruttivismo pragmatico

Riferimento	Ambito applicativo	Contesto empirico	Contributo specifico
Nørreklit, H., Mitchell, F., e Jakobsen, M. (2017). A Philosophy of Management Accounting: A Pragmatic Constructivist Approach. Routledge.	Accounting, controllo di gestione		Fondamenti epistemologici e casi di aziende pubbliche e private di applicazione del costruttivismo pragmatico.
Cinquini, L., e Nørreklit, H. (2023). Gestire la performance con il costruttivismo pragmatico. Milano: FrancoAngeli.	Controllo direzionale, performance management		Approccio co-autoriale alla performance.
Mauro, S. G., Cinquini, L. e Pianezzi, D. (2021). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. The British Accounting Review 53(6): 100825.	Public management, budgeting	Ministeri italiani	Critica all'implementazione Performance Based Budgeting con la lente costruttivismo pragmatico.
Nørreklit, H., Nørreklit, L., e Israelsen, P. (2006). The validity of management control topoi: Towards constructivist pragmatism. Management Accounting Research, 17(1), 42-71.	Management control, strategia	Settore industriale	Concetto di topos nei sistemi di controllo strategico.
Cinquini, L., Mitchell, F., Nørreklit, H. e Tenucci, A. (2013). "Methodologies for managing performance measurement", in F. Mitchell, H. Nørreklit, & M. Jakobsen (Eds.), The Routledge Companion to Cost Management, Routledge, 521-538	Sistemi di misurazione della performance	Aziende manifatturiere/high-tech italiane	Costruzione e funzionamento di sistemi di misurazione delle performance divergenti sulla base degli approcci.
Jakobsen, M., e Nørreklit, H. (2014). Fusing decision-making and dialogue: A study of management accounting information in managerial decision-making. Management Accounting Research, 25(4), 256-274.	Management accounting e governance	Settore privato scandinavo	Accounting come mezzo per coerenza e dialogo decisionale.
Cinquini, L., Leotta, A., Rizza, C., Ruggeri, D., Tenucci, A. e Messina, M. (2025). Constructing and co-authoring controller's practice through cloud technologies: the case of IKEA Italy. Qualitative Research in Accounting e Management 22(2): 199-224.	Pianificazione e budgeting, digitalizzazione	IKEA Italia	Digitalizzazione e co-autorialità in IKEA Italia.
Mitchell, F., Nielsen, L. B., Nørreklit, H., e Nørreklit, L. (2013). Scoring strategic performance: A pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement. Journal of Management and Governance, 17, 5-24.	Misurazione della performance strategica	Imprese europee	Misurazione strategica basata su valori e possibilità.
Liboriussen, J. M., Nørreklit, H., e Trenca, M. (2021). A learning method of trust building: Beyond the performance management of	Performance management venti culturali	Settore artistico	Costruzione di fiducia nel controllo eventi artistici.

artistic events. <i>Qualitative Research in Accounting e Management</i> , 18(2), 213–237.			
Mitchell, F., Nørreklit, H., e Nørreklit, L. (2021). Evaluating performance management of COVID-19 reality in three European countries: A pragmatic constructivist study. <i>Accounting, Auditing e Accountability Journal</i> , 34(6), 1284–1310.	Public health management	Governi europei	Analisi comparata gestione COVID con paradigma costruttivismo pragmatico.
Kure, N., Nørreklit, H., e Røge, K. M. (2021). Objective and results-based management of universities: A pragmatic constructivist critique. <i>Financial Accountability e Management</i> , 37(2), 208–224.	University governance	Università danesi e italiane	Valutazione della performance accademica
Jakobsen, M., Mitchell, F., Nørreklit, H., e Trenca, M. (2019). Educating management accountants for acting in practice: Applying pragmatic constructivism in accounting education. <i>Qualitative Research in Accounting e Management</i> , 16(3), 325–349.	Education, Accounting Pedagogy	Master course in accounting	Insegnamento riflessivo della contabilità utilizzando il framework del costruttivismo pragmatico.
Nørreklit, H., e Cinquini, L. (2024). Performance measurement for a better future. <i>Management Control</i> , 1, 15–38.	Paradigmi di misurazione della performance		Applicazione del CP a bilancio, BSC e GRI.

Questi contributi di ricerca hanno applicato il framework del costruttivismo pragmatico in diversi ambiti, e si caratterizzano per l'orientamento alla comprensione contestualizzata e riflessiva delle pratiche organizzative e di misurazione attraverso le lenti del costruttivismo pragmatico. Essi condividono l'assunto fondamentale secondo cui la performance e il controllo non sono entità oggettive da misurare, bensì realtà costruite attraverso l'interazione tra attori, valori, possibilità progettuali e fatti contingenti. Ne risulta una prospettiva epistemologica alternativa, che supera le logiche prescrittive e impersonali del management convenzionale per valorizzare, al contrario, la dimensione interpretativa, comunicativa e dialogica dei processi organizzativi. Queste ricerche estendono il campo di applicazione del paradigma a sistemi di controllo strategico, governance universitaria, gestione in contesti di crisi (es. Covid-19), aziende pubbliche, fino alla pedagogia educativa del management accounting, suggerendo che il costruttivismo pragmatico non sia solo un approccio teorico, ma possa costituire un modo di pensare e di agire nelle organizzazioni. In particolare, si evidenzia la capacità del framework di promuovere coerenza tra scopi, indicatori e valori condivisi, nonché di facilitare processi di apprendimento collettivo, responsabilizzazione e innovazione etica.

In tal senso l'applicabilità del costruttivismo pragmatico si evidenzia non tanto nella definizione di modelli prescrittivi efficaci o best practices, quanto nella promozione di un atteggiamento trasformativo e dialogico, che abilita l'impresa a interpretare criticamente il proprio contesto, a mobilitare le risorse soggettive dei suoi attori e a orientarsi verso finalità che integrano il successo economico con la dignità umana e la sostenibilità del pianeta. In questa prospettiva, anche la leadership manageriale dovrebbe manifestarsi come capacità di facilitazione del senso, di cura

delle relazioni e di orientamento riflessivo all'azione e la creazione di valore sostanziansi in un processo di co-costruzione di possibilità, in cui le persone non sono ingranaggi di una macchina performativa, ma protagonisti di un progetto condiviso di emancipazione.

7. Conclusioni e prospettive di ricerca

Il presente lavoro ha proposto una rilettura critica delle finalità dell'impresa alla luce delle crescenti sfide ambientali, tecnologiche e sociali che caratterizzano il contesto contemporaneo. La convergenza di queste tre crisi ha reso sempre più evidente l'inadeguatezza del paradigma dominante nell'agire d'impresa costituito dalla massimizzazione del profitto, fondato sulla riduzione dell'individuo a risorsa produttiva e sulla misurazione univoca della performance secondo criteri esclusivamente economico-finanziari (Harvey, 2005; Mayer, 2021; Eeckhout, 2021).

In tale scenario, questo contributo ha sostenuto l'urgenza di riconcepire l'impresa come *istituzione generativa*, capace di produrre non solo beni e servizi, ma anche esperienze organizzative significative, orientate al senso e al benessere collettivo, relazioni sostenibili e possibilità di emancipazione personale e collettiva (Coda, 2020; Gionfriddo et al., 2024; Bernabè e Gaggi, 2023). Tale prospettiva è stata articolata attraverso il ricorso al *paradigma del costruttivismo pragmatico*, che si presenta come approccio teorico e operativo capace di integrare le dimensioni fattuali, valoriali, progettuali e comunicative dell'agire organizzativo (Nørreklit, 2017; Cinquini e Nørreklit, 2022). L'adozione di questa prospettiva comporta un superamento delle logiche strettamente gerarchiche e funzionaliste del management più tradizionale, aprendo alla costruzione di organizzazioni riflessive, dialogiche e contestualmente situate. La performance non è più intesa come misura univoca di efficienza, ma come esito emergente di processi di co-costruzione del valore, che coinvolgono attivamente gli attori nell'interpretazione e nella definizione degli scopi (Mitchell et al., 2013).

Le implicazioni teoriche di questa riconcettualizzazione sono per molti aspetti significative: il costruttivismo pragmatico invita a superare l'ontologia oggettivista e il razionalismo strumentale ancora dominanti in molte teorie e pratiche organizzative, per adottare una visione relazionale e performativa della realtà, ispirata alla filosofia pragmatista, alla sociologia della conoscenza, della comunicazione e alla teoria dei giochi linguistici (Dewey, 1938; Berger e Luckmann, 1966; Habermas, 1986; Wittgenstein, 1953). L'impresa, in questa prospettiva, è un contesto discorsivo e istituzionale in cui il senso è continuamente negoziato e agito attraverso pratiche organizzative concrete.

A livello pratico-manageriale, le implicazioni riguardano lo sviluppo di strumenti coerenti con tale visione: sistemi di misurazione della performance che siano *dialogici, valoriali e contestualmente situati*; pratiche di controllo direzionale fondate sulla *autorialità* degli attori; processi di apprendimento organizzativo che promuovano la *riflessività* e la *responsabilità*. Gli studi che sono stati sviluppati alla luce di questo framework dimostrano la capacità di penetrazione nell'analisi del

funzionamento delle organizzazioni e la possibilità concreta di applicare questo approccio in contesti aziendali eterogenei, mostrando i possibili risultati positivi in termini di legittimazione, innovazione e sostenibilità. Si evidenzia cioè come questo approccio non sia soltanto una proposta teorica, ma un possibile dispositivo operativo per la trasformazione delle pratiche organizzative.

Le prospettive di ricerca futura aperte da questo paradigma sono molteplici. In primo luogo, è necessario ampliare la base empirica degli studi ispirati al costruttivismo pragmatico, esplorandone l'applicabilità in contesti non ancora indagati: piccole imprese, imprese sociali, organizzazioni in transizione ecologica, contesti inter-organizzativi. Inoltre, sarebbe opportuno approfondire le connessioni tra costruttivismo pragmatico e altre prospettive economiche trasformative, come l'economia civile (Bruni e Zamagni, 2021; Becchetti et al., 2014), l'approccio delle *capability* (Sen, 1999; Nussbaun, 2011), l'economia post-crescita (Hinton, 2021; Jackson, 2021) e la *Doughnut Economics* (economia della ciambella) (Raworth, 2017). Approfondire i dialoghi tra questi approcci costituisce una direzione di ricerca fertile per sviluppare un nuovo pensiero economico e manageriale capace di affrontare le sfide del nostro tempo con l'obiettivo di costruire un paradigma teorico integrato per l'impresa del XXI secolo.

Un ulteriore filone di ricerca riguarda la *formazione*: come formare manager e imprenditori capaci di agire in contesti dialogici e complessi, di esercitare *authorship*, e di promuovere la coerenza tra scopi e mezzi? In questa direzione, le esperienze didattiche che adottano il costruttivismo pragmatico come riferimento (Jakobsen et al., 2019) rappresentano un campo fecondo per la sperimentazione di nuove pratiche educative orientate alla riflessività e all'etica dell'azione.

Infine, una sfida decisiva riguarda *l'interfaccia tra teoria e policy*, ovvero il nodo cruciale della traslazione sul piano regolatorio e istituzionale di paradigmi teorici che, come il costruttivismo pragmatico, propongono una ridefinizione radicale della funzione e del senso dell'impresa. Se è vero, come qui sostenuto, che l'impresa può (ed è auspicabile che debba) diventare uno spazio generativo orientato al bene comune, allora è necessario interrogarsi su quali condizioni sistemiche ne permettano la diffusione, la sostenibilità e la legittimazione su scala ampia. Ciò comporta la costruzione di infrastrutture normative, fiscali e regolatorie capaci di riconoscere e incentivare quei modelli d'impresa orientati alla co-creazione di valore umano, sociale e ambientale, superando i vincoli istituzionali attualmente disegnati sulla base del paradigma della massimizzazione del profitto. Nel contesto attuale, le imprese che adottano logiche prosociali, generative o post-strumentali – come le imprese benefit, le cooperative di comunità o le imprese sociali – operano spesso in un ambiente normativo sfavorevole, in cui le metriche dominanti (es. ROI, EBIT, market share) non riconoscono né premiano i risultati generati in termini di benessere relazionale, coesione sociale o rigenerazione ambientale (Stout, 2012; Mayer, 2021). La costruzione di nuove policy deve quindi mirare non solo alla *tutela giuridica* di tali modelli, ma anche alla *creazione di sistemi di incentivo, standard di misurazione e criteri di finanziabilità* che li rendano competitivi, riconosciuti e replicabili. Questo richiede, tuttavia, un salto di paradigma nelle logiche di policy-making, che non può più basarsi esclusivamente su indicatori quantitativi aggregati,

bensi su metriche integrate e qualitativamente fondate, in grado di cogliere la complessità plurale dei valori in gioco (Nørreklit et al., 2017). Ne deriva la necessità di sviluppare alleanze trasversali tra sapere accademico, imprese innovative e istituzioni pubbliche, capaci di lavorare congiuntamente alla definizione di nuove cornici interpretative e operative dell'economia d'impresa.

In questa direzione, la ricerca accademica è chiamata a contribuire attivamente alla progettazione di dispositivi regolatori riflessivi e ad un ulteriore impegno per superare la separazione tra teoria e pratica, quindi a contribuire a definire strumenti normativi che non impongano modelli rigidi, ma che facilitino la riflessività organizzativa, la pluralità delle forme aziendali e la generatività dei processi (Berry et al., 2024). Tali dispositivi possono includere: sistemi di rating etico, regimi fiscali differenziati per imprese a impatto positivo, meccanismi premiali legati a metriche di sostenibilità riformulate secondo logiche dialogiche, o ancora processi partecipativi di valutazione tra imprese, stakeholder e comunità locali. Inoltre, l'interfaccia tra teoria e policy può essere il luogo di una restituzione di centralità al sapere esperienziale e contestuale delle organizzazioni, integrando le best practices con una visione più contestualizzata e pragmatica della normazione. In tal senso, il costruttivismo pragmatico, con la sua enfasi sulla coerenza tra fatti, valori, possibilità e comunicazione, si presta a diventare un framework utile per orientare la costruzione di politiche pubbliche generative, fondate sull'ascolto e sulla co-progettazione (Bruni e Zamagni, 2021; Fischer, 2003; Ansell e Gash, 2008).

In conclusione, l'istituzionalizzazione di nuovi modelli d'impresa richiede di ripensare le basi cognitive e culturali della regolazione economica, favorendo la transizione da un modello fondato prevalentemente (quando non unicamente) sull'efficienza economica a uno che riconosca pienamente la pluralità dei fini dell'agire d'impresa. Solo in questo modo sarà possibile sostenere una nuova economia dell'impresa capace di affrontare le sfide del nostro tempo in modo umano e sostenibile. In tal senso, il costruttivismo pragmatico non è soltanto un contributo alla teoria del management e della misurazione, ma un *invito alla trasformazione culturale* dell'economia d'impresa. In un tempo attraversato da crisi sistemiche e da un crescente disorientamento, non basta criticare l'insostenibilità del paradigma dominante, ma occorre immaginare alternative praticabili, desiderabili e generative. Da questo punto di vista il costruttivismo pragmatico non offre una ricetta preconstituita, ma una grammatica possibile per orientarsi nell'incertezza, valorizzando l'attorialità, la riflessività e la capacità collettiva di costruire senso. Inoltre, rimettere al centro la persona – nella sua dimensione etica, relazionale e progettuale – significa assegnare all'impresa una vocazione ad essere spazio di vita, apprendimento e co-creazione del futuro: non solo agente economico, ma istituzione sociale capace di sperimentare risposte nuove alle domande del nostro tempo. In un passaggio d'epoca molto difficile attraversato da crisi multiple, questo paradigma invita quindi a ricercare nuove costellazioni di significato. Come ricordava Martin Luther King (1968): *"Only when it is dark enough can you see the stars"*.

Bibliografia

- Ansell, C., e Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Arbnor, I. e Bjerke, B. (1996). *Methodology in Creating Business Knowledge*. Sage, London.
- Becchetti, L., Bruni, L., Zamagni, S. (2014). *Microeconomia. Un testo di economia civile*. Bologna: Il Mulino.
- Berger, P. L., e Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.
- Bernabè, F., e Gaggi, M. (2023). *Profeti, oligarchi e spie*. Milano: Feltrinelli.
- Berry, L. L., Danaher, T. S., Keiningham, T., Aksoy, L., & Andreassen, T. W. (2024). Social Profit Orientation: Lessons from Organizations Committed to Building a Better World. *Journal of Marketing*, 89(2), 1-19.
- Bertini, U. (1990). "Creatività e gestione strategica dell'azienda", in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., e Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bröckling, U. (2015). *The entrepreneurial self. Fabricating a new type of subject*. SAGE.
- Bruni, L., e Zamagni, S. (2021). *Economia civile. Un'altra idea di mercato*. Bologna: Il Mulino.
- Caselli, L., Coda, V., Donna, G., Ferrando, P.M. (2024). L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia). *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1.
- Churchman, C. W. (1968). *The Systems Approach*. New York: Dell Publishing.
- Cinquini, L., e Nørreklit, H. (2022). *Gestire la performance con il costruttivismo pragmatico*. Milano: Franco Angeli.
- Cinquini, L., Leotta, A., Rizza, C., Ruggeri, D., Tenucci, A. e Messina, M. (2025). Constructing and co-authoring controller's practice through cloud technologies: the case of IKEA Italy. *Qualitative Research in Accounting e Management* 22(2): 199-224.
- Cinquini, L., Mitchell, F., Nørreklit, H., e Tenucci, A. (2013). "Methodologies for managing performance measurement", in F. Mitchell, H. Nørreklit, & M. Jakobsen (Eds.), *The Routledge Companion to Cost Management*, Routledge, 521-538.
- Coda, V. (1984). La valutazione della formula imprenditoriale. *Sviluppo & Organizzazione*, (82), 3-23.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: UTET.
- Coda, V. (2020). Lo scopo dell'impresa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 3.

- Costa, E., Leopizzi, R. & Venturelli, A. (2025). "Purpose and profit": Economia Aziendale as a paradigm of sustainable business. *Critical Perspectives on Accounting*, 101, 102791
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., e Matten, D. (2014). Contesting the value of 'Creating Shared Value'. *California Management Review*, 56(2), 130-153.
- D'Alessio, A., Laterza L., Tafuro M., Superare la tensione tra profitto e scopo: un Framework Integrato tra Economia Aziendale, Economia Civile e Dottrina Sociale della Chiesa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 2.
- Daly, H. E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press.
- Daly, H. E. (2020). *Verso un'altra economia: Scritti per un futuro sostenibile*. Roma: Carocci.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*. New York: Henry Holt and Company.
- Edmans, A. (2020). *Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eeckhout, J. (2021). *The Profit Paradox*. Princeton: Princeton University Press.
- Ferrando, P.M. (2010). Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1.
- Ferrando, P.M. (2024). Big Tech: la grande impresa del capitalismo digitale. *Impresa Progetto- Electronic Journal of Management* .
- Ferrero, G. (1968). *Istituzioni di economia d'azienda*. Milano: Giuffrè.
- Fischer, F. (2003). *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., e Wicks, A. C. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine*, September 13.
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Georgescu-Roegen, N. (2003). *Bioeconomia. Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning e Education*, 4(1), 75-91.
- Gionfriddo, A., Cucino, V., Tafuro, M., e Piccaluga, A. (2024). Purpose, Persone ed Impatto: per una Innovazione Rigenerativa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 2.
- Habermas, J. (1986). *Teoria dell'agire comunicativo*. Bologna: Il Mulino.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., e Preuss, L. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316.
- Han, B.-C. (2022). *Contro la società dell'angoscia. Speranza e rivoluzione*. Torino: Einaudi.
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

- Henderson, R. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. Boston: Public Affairs.
- Hertz, N. (2021). *Il secolo della solitudine. L'importanza della comunità nell'economia e nella vita di tutti i giorni*, Il Saggiatore, Milano.
- Hinton, J. (2021). *Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together*. *Futures*, 131.
- Ismail, S., Malone, M. S., & van Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper than Yours (and What to Do About It)*. New York: Diversion Books.
- Jackson, T. (2021). *Post Growth. Life after Capitalism*. Cambridge: Polity Press. [tr. *Post Crescita. La vita oltre il capitalismo*. Bologna, Il Mulino, 2022].
- Jakobsen, M., e Nørreklit, H. (2014). Fusing decision-making and dialogue: A study of management accounting information in managerial decision-making. *Management Accounting Research*, 25(4), 256-274.
- Jakobsen, M., Mitchell, F., Nørreklit, H., e Trenca, M. (2019). Educating management accountants in pragmatic constructivism: A learning design experiment. *Qualitative Research in Accounting e Management*, 16(4), 583-610.
- James, W. (1907). *Pragmatism: a new name for some old ways of thinking*. New York: Longmans, Green e Co.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Jensen, M. C., e Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kure, N., Nørreklit, H., e Røge, K. M. (2021). Objective and results-based management of universities: A pragmatic constructivist critique. *Financial Accountability e Management*, 37(2), 208-224.
- Lazonick, W., & O'Sullivan, M. (2000). Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance. *Economy and Society*, 29(1), 13-35.
- Liboriussen, J. M., Nørreklit, H., e Trenca, M. (2021). A learning method of trust building: Beyond the performance management of artistic events. *Qualitative Research in Accounting e Management*, 18(2), 213-237.
- Marouby, C. (2018). *The question of limits: A historical perspective on the environmental crisis*. Routledge.
- Masini, C. (1974). *Lavoro e risparmio: economia d'azienda*. Torino: UTET.
- Mauro, S. G., Cinquini, L. & Pianezzi, D. (2021). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *The British Accounting Review* 53(6): 100825.
- Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*. Oxford: Oxford University Press.
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.

- Mitchell, F., e Nørreklit, H. (2007). The balanced scorecard. In T. Hopper, D. Northcott, e R. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting* (pp. 175-198). Prentice Hall.
- Mitchell, F., Nielsen, L., Nørreklit, H., e Nørreklit, L. (2013). Scoring strategic performance: A pragmatic constructivist approach to strategy implementation. *Journal of Management and Governance*, 17, 5-27.
- Mitchell, F., Nørreklit, H., Nørreklit, L., Cinquini, L., Koeppe, F., Magnacca, F., Mauro, S.G., Jakobsen, M., Korhonen, T., Laine, T. and Liboriussen, J.M. (2021), "Evaluating performance management of COVID-19 reality in three European countries: a pragmatic constructivist study", *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, Vol. 34 No. 6, pp. 1345-1361.
- Nesterova, I. (2020). Degrowth business framework: Implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121382
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Nørreklit, H. (a cura di) (2017). *A Philosophy of Management Accounting: A Pragmatic Constructivist Approach*. Routledge.
- Nørreklit, H., e Cinquini, L. (2024). Performance measurement for a better future. *Management Control*, 1, 15-38.
- Nørreklit, H., Nørreklit, L., e Israelsen, P. (2006). The validity of management control topoi: Towards constructivist pragmatism. *Management Accounting Research*, 17(1), 42-71.
- Nørreklit, H., Nørreklit, L., e Mitchell, F. (2010). Towards a paradigmatic foundation for accounting practice. *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, 23(6), 733-758.
- Nørreklit, H., Raffnsøe-Møller, M., e Mitchell, F. (2017). A Pragmatic Constructivist Approach to Accounting Practice and Research, *Qualitative Research in Accounting e Management* 13(3), 266-277.
- Nørreklit, L. (2011). *Actors and reality: a conceptual framework for creative governance*, in M. Jakobsen, I.-L. Johanson, H. Nørreklit (a cura di), *An Actor's Approach to Management: Conceptual Framework and Company Practices*, Copenhagen: DJØF Publishing, pp. 7-37.
- Nussbaum, M. (2011). *Creating Capabilities*. Harvard University Press.
- Onida, P. (1971). *L'economia d'azienda*. Torino: UTET.
- Porter, M. E., e Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics*. London: Penguin Random House.
- Robertson, I., e Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature* 461, 472-475.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton. [Trad. it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Milano: Feltrinelli, 2001]

- Stout, L. A. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Victor, P. A. (2023). *Escape from Overshoot: Economics for a Planet in Peril*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell. [Trad. it. *Ricerche filosofiche*. Torino: Einaudi, 1967]
- Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.
- Zingales, L. (2008). Corporate governance. In *The New Palgrave Dictionary of Economics* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs.
- Zuboff, S. (2022). *Surveillance Capitalism or Democracy? The Death Match of Institutional Orders and the Politics of Knowledge in Our Information Civilization*. *Organization Theory* 3(3), 1-79.