



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

ORGANIZZAZIONI ALLA RICERCA DEL BENE COMUNE

A CURA DELLA REDAZIONE



Le organizzazioni e le imprese connettono gli individui con il macrosistema economico e sociale, influenzando la qualità del lavoro e della vita. Sono realtà complesse e interdipendenti, attraversate da valori e motivazioni diverse. Devono essere viste come beni pubblici, non come macchine burocratiche o beni privati, e orientate al bene comune. Il loro potenziale innovativo va oltre le tecnologie, superando i modelli burocratici verso una concezione umanistica. Serve una riflessione sul loro scopo e natura di comunità, per dare senso al lavoro e promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo, diffondendo una cultura aziendale più consapevole e in sintonia con i tempi.

Le organizzazioni e le imprese connettono gli individui con il macrosistema economico e sociale, influenzando la qualità del lavoro e della vita. Sono realtà complesse e interdipendenti, attraversate da valori e motivazioni diverse. Devono essere viste come beni pubblici, non come macchine burocratiche o beni privati, e orientate al bene comune. Il loro potenziale innovativo va oltre le tecnologie, superando i modelli burocratici verso una concezione umanistica. Serve una riflessione sul loro scopo e natura di comunità, per dare senso al lavoro e promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo, diffondendo una cultura aziendale più consapevole e in sintonia con i tempi.

I due Manifesti “Illuminare le organizzazioni” e “L’impresa che vogliamo”, che raccolgono idee e temi oggetto di interesse delle riviste *Sviluppo&Organizzazione* e *Impresa Progetto*, condividono alcuni snodi fondamentali e sono animati da finalità scientifiche e culturali comuni che ne giustificano una presentazione e una discussione congiunte.

Le organizzazioni e le imprese sono ‘mondi di mezzo’ che connettono gli individui al macrosistema economico e sociale, nel cui funzionamento si giocano tante risposte ai problemi del nostro tempo e la qualità del lavoro e della vita delle persone.

Le organizzazioni e le imprese sono realtà complesse, interdipendenti in quanto legate da relazioni reciproche, da valori e da motivazioni che le attraversano trasversalmente, dalla molteplicità delle attese, delle logiche e degli obiettivi che le investono. Le persone vanno raccordinate alle organizzazioni e le organizzazioni alla società, recuperando non solo senso e finalità nei comportamenti individuali e collettivi, ma anche sintonia, nelle organizzazioni e tra le organizzazioni. Eppure, ancora oggi le organizzazioni e le imprese vengono assimilate a ‘macchine’ e le persone considerate ‘rotelle di un ingranaggio’.

Le organizzazioni e le imprese non possono giocare come burocrazie autoreferenziali o essere sfruttate come beni privati. Esse sono piuttosto beni pubblici cui va chiesto di esprimere, in base alla loro specifica natura e vocazione (di volta in volta, produrre beni e servizi utili per il mercato, contribuire a risolvere specifici problemi sociali, assicurare la necessaria offerta di servizi pubblici, e così via) una progettualità orientata al bene comune.

Le organizzazioni e le imprese hanno un potenziale innovativo legato non solo alla valorizzazione delle tecnologie, ma anche al superamento dei modelli burocratici

e tayloristici, all’apertura a una concezione umanistica, alla contaminazione con altri linguaggi e culture, fuori dalle gabbie del managerialismo, dell’appiattimento su misure e valori tecnici e quantitativi e del riduzionismo scienziato veicolato dall’Intelligenza Artificiale. Tuttavia, la percezione dei potenziali progettuali e innovativi delle organizzazioni e delle imprese è filtrata da un velo di opacità e di ambiguità, che ne frena le prospettive di cambiamento.

Nasce di qui l’esigenza di una riflessione, fuori dai modelli tayloristici e dalla retorica neoliberista, sul ‘senso’ delle organizzazioni, sul *purpose* che ne indirizza la progettualità in risposta ai bisogni individuali e collettivi, sulla loro natura di ‘comunità’, che permette di dare ‘senso’ al lavoro, sganciandole da una dimensione puramente tecnica e aprendole al mondo dei sentimenti, dell’affettività, dell’immaginazione e alla proiezione sul futuro.

Ecco perché “Illuminare le organizzazioni”, ovvero “Squarciare il velo di opacità che altera la vista sulle organizzazioni reali”. Ed ecco perché mettere a fuoco “L’impresa che vogliamo” nella sua dimensione di comunità, capace di concorrere a uno sviluppo sostenibile e inclusivo alla ricerca del bene comune.

Illuminare le organizzazioni e le imprese è un imperativo legato all’esigenza di chiarire il rapporto tra il mondo, la sua rappresentazione e percezione, tra i comportamenti reali e quelli necessari o auspicati in vista del bene comune.

Si tratta di interpretare le potenzialità e le esigenze di cambiamento che maturano interattivamente nelle organizzazioni e nelle imprese, nei sistemi economici, sociali e ambientali, di proporre idee utili per innovare non solo gli strumenti e le pratiche gestionali, ma anche il quadro normativo e le politiche pubbliche, di preparare alla vita nelle organizzazioni e nelle imprese, di responsabilizzare gli attori sugli scopi organizzativi da perseguire.

Per fare questo occorre, da un lato, fare appello ai modelli teorici e alle pratiche operative più avanzate, agli attori più consapevoli dell’accademia, delle professioni, del management privato e pubblico, attraverso il confronto con un campo ampio di interlocutori; dall’altro, occorre sviluppare e trasmettere tali conoscenze agli studenti, agli operatori (imprenditori, investitori, manager, professionisti), nonché ai policy maker e, più in generale, all’opinione pubblica, perseguendo una comprensione non formale e una conoscenza critica delle organizzazioni e delle imprese. Lo scopo è diffondere e radicare una cultura aziendale più consapevole e in sintonia con i tempi.

ILLUMINARE LE ORGANIZZAZIONI

di **Gianfranco Rebora**

Professore emerito di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane dell'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di *Sviluppo&Organizzazione*

Le organizzazioni, le imprese grandi e piccole, le istituzioni e amministrazioni, anche gli organismi con fini sociali sono i luoghi che abitiamo come fossero la nostra casa, gli ambienti che frequentiamo nelle nostre giornate, le fonti che alimentano sapere e conoscenza, la causa di soddisfazioni e delusioni, la matrice di successi e fallimenti personali e collettivi. Il mondo in cui viviamo è un tessuto di organizzazioni: non possiamo prescindere nel lavoro, nel consumo, nell'intrattenimento, nella socialità, nella politica.

Però, oggi, un velo di opacità le avvolge e impedisce o altera la vista delle persone su quello che è il fenomeno centrale della vita sociale. Le informazioni basilari per conoscere il funzionamento delle organizzazioni sono difficilmente reperibili, tenute riservate, diffuse solo con fini promozionali, con scarsa apertura e sincerità.

Nel 2023, Henry Mintzberg, il maggior studioso vivente delle organizzazioni, ha sentito il bisogno di proporre un nuovo libro, che intitola *Capire le organizzazioni. Finalmente*. Un titolo che evidenzia l'esistenza di un ostacolo nelle società avanzate stesse, come il Canada in cui vive, a comprendere fino in fondo una realtà basilare per la nostra vita individuale e sociale, che ci coinvolge tutti nel quotidiano e in profondità. Ritorna in questo caso quanto scriveva Robert Musil nel 1922: "Abbiamo visto molto e non ci siamo accorti di niente".

Per chiarire l'importanza di diffondere una giusta idea di cosa siano le organizzazioni, Mintzberg ipotizza di spiegarlo a un bambino di sette anni: "Un'organizzazione è data da un certo numero di persone che opera in qualche modalità stabile per ottenere qualcosa. E la struttura di un'organizzazione è uno schema di relazioni ideato per consentire alle persone di agire insieme". Ma anche questo suo sforzo di definizione semplice lascia qualche

dubbio: sono le parole giuste per rendere il concetto a un bambino della seconda elementare?

Un'organizzazione è una realtà complessa; la sua rilevanza per la vita sociale contemporanea richiede che il senso comune si addentri in questa complessità, ne riconosca le sfaccettature. Ancora oggi, il pensiero diffuso sulle organizzazioni le assimila a 'macchine', a meccanismi nei quali le persone sono assimilate a 'rotelle di un ingranaggio'; senza che si riesca a cogliere la grande varietà delle forme organizzative che conferiscono vitalità ai nostri sistemi economici e sociali.

"Illuminare le organizzazioni" è allora un imperativo per migliorare la vita sociale dei nostri giorni futuri. Il tema ha tante valenze: capire, condividere, risanare, stimolare, responsabilizzare, valorizzare, ispirare...

Come si può squarciare quel velo di opacità che altera la vista sulle organizzazioni reali, la risorsa centrale delle società moderne? Questa è la discussione, il confronto che vogliamo aprire in campo ampio, coinvolgendo le forze vive della nostra società.

PERCHÉ "ILLUMINARE" LE ORGANIZZAZIONI?

L'idea di fare luce sulle organizzazioni ha molteplici significati e motivazioni. Innanzitutto, ci può essere un richiamo all'Illuminismo, nella sua tensione a promuovere una società 'illuminata' dalla conoscenza, dalla razionalità, dall'educazione come vettori di giustizia, libertà, pensiero critico e autonomia di giudizio. Come movimento storico, l'Illuminismo ha rivelato i suoi limiti, ma forse si può pensare di trasporre alcuni suoi principi dal sistema sociale complessivo a quel livello intermedio, che è rappresentato proprio dalle organizzazioni; con l'aumentare

della complessità sociale, queste costituiscono il 'mondo di mezzo', quell'insieme di subsocietà che connettono gli individui ai macrosistemi, generando gli ambienti che si rivelano basilari per il fluire della vita sociale. Sono le organizzazioni i propagatori della qualità nei molteplici aspetti che interessano la vita delle persone: qualità del lavoro, dei prodotti e dei servizi, delle strumentazioni tecniche, delle informazioni e conoscenze, delle relazioni, della collaborazione, della soluzione di problemi complessi, ecc.

In una "società delle organizzazioni" – di fronte ai gravi problemi di sistema come l'abnorme disoccupazione giovanile, la crescita delle disuguaglianze e della povertà, l'immigrazione e l'emigrazione fuori controllo, la corruzione, la lentezza della giustizia, il degrado dei beni ambientali – emerge quella questione nazionale dell'organizzazione che è stata sollevata da Federico Butera (2020, 2023) come un "primario tema culturale, civile, politico oltre che tecnico-scientifico". Di fronte a queste

Una nuova luce sul senso del lavoro e sul senso del ritrovarci insieme attraverso il lavoro

di Francesco Limone, Senior Fellow Digit'Ed e Professor of Leadership and Communityship della 24Ore Business School

Se ci pensiamo, la luce non crea la realtà che ci circonda, però ci permette di vederla.

A volte poi, accade che qualcosa di già visto, e anche a lungo, è messo in una nuova luce. La guardiamo con occhi nuovi.

Illuminare il lavoro e le organizzazioni significa anche guardarli con occhi nuovi: rinnovare lo sguardo e comprenderli in un significato mai visto nella vita delle persone e della società.

Un modo per dare nuova luce è attraverso domande profonde: quale relazione abbiamo nutrito fra persona e lavoro? Quale relazione fra le persone stesse, legate attraverso un lavoro comune?

Il management scientifico, l'organizzazione del lavoro nelle imprese, ha avuto la sua culla nelle linee di produzione. Persone che entravano in azienda e vivevano una parte della loro vita come ingranaggi in una macchina ben progettata. È comprensibile che queste persone abbiano iniziato a interpretare il lavoro come un separatore fra momenti di vita vera. E questa modalità di viverlo è diventata gradualmente una narrazione attraverso le generazioni. Ma se recuperiamo lo sguardo degli artigiani – e anche quello di alcuni, non pochi, imprenditori – ritroviamo un lavoro che è anche espressione personale, esercizio di qualità e passioni e ancora una partecipazione alla creazione di qualcosa di nuovo e utile. Un lavoro come vocazione (vocare, chiamare), una risposta personale a una domanda che c'è fuori: il nostro contributo specifico alla società che ci appartiene e alla quale apparteniamo.

E, ancora, l'organizzazione del lavoro taylorista, senza escludere ciò che di buono ha portato per la società di quei tempi, si è di fatto poggiata su una condizione di comando e controllo, su una convinzione in cui il datore di lavoro non poteva sostanzialmente fidarsi dei collaboratori. Consideriamo che abbiamo chiamato i collaboratori nelle aziende "dipendenti". Senza un rapporto di dipendenza, le persone non avrebbero fornito valore all'azienda. Possiamo però esplorare nuove strade per praticare e conoscere una condizione di interdipendenza.

Le teorie economiche sono autoavveranti e, a furia di narrare l'homo economicus, abbiamo sviluppato organizzazioni come insiemi di persone sostanzialmente egoiste, che si sarebbero mosse solo attraverso incentivi, interessi individuali e individualistici. Ma le persone sono esseri relazionali, vivono attraverso legami di reciprocità. Perché non dovrebbero farlo al lavoro e nelle imprese? Possiamo e dobbiamo guardare e riscoprire le imprese come comunità di persone.

Diceva Einstein che folle è colui che pensa di ottenere risultati diversi facendo sempre le stesse cose. Forse c'è qualcosa di differente da ottenere per le nostre vite al lavoro e vite nelle organizzazioni. Qualcosa di differente per chiamare davvero questo tempo come tempo vitale.

Iniziamo dal rinnovare, porre nuova luce, su un lavoro che chiameremo nuovamente vocazione e aziende che chiameremo, senza inganni, comunità di persone.

problematiche complesse definite “maligne” (*wicked problems*), dove si deve affrontare una situazione nuova, di cambiamento, e i diversi attori coinvolti coltivano idee diverse su finalità e corsi di azione, non basta definire obiettivi di politica economica e sociale né stanziare risorse, pensando che poi le soluzioni organizzative si troveranno (l'intendenza seguirà); invece, la rigenerazione delle organizzazioni che intervengono in questi campi e ne influenzano in vari modi l'andamento, la costruzione di sistemi sociotecnici robusti e flessibili, la progettazione di organizzazioni di nuova concezione, che si allontanino dai modelli novecenteschi burocratici e taylor-fordisti, rappresenta la condizione fondamentale per l'efficacia delle più ampie politiche e per rilanciare quindi la qualità degli stessi macrosistemi.

La prospettiva di “Illuminare le organizzazioni” possiede però numerosi ulteriori risvolti: vale la pena di soffermarsi almeno sulle valenze nel senso dell'educazione, della responsabilizzazione, della valorizzazione e dell'ispirazione.

EDUCARE ALLA VITA ORGANIZZATIVA

L'opacità delle organizzazioni, rispetto a chi è esterno a esse, ne limita la valenza formativa e educativa. Gettare luce sul funzionamento delle organizzazioni reali, oltre le immagini di uno storytelling promozionale, è la condizione essenziale per un'educazione alla vita organizzativa all'altezza dei tempi che viviamo; questa è la risultante di un intero ecosistema e non si può ormai ricondurre a responsabilità funzionali o settoriali di ordine tecnico; coinvolge certo gli istituti formativi, ma non può fare a meno dell'impegno diretto delle organizzazioni. In tal senso, queste sono chiamate ad aprirsi a una concezione umanistica, e non solo tecnica, del lavoro, in una dimensione di pensiero che getta ponti tra diversi linguaggi e culture, oltre le forme di conformismo sociale e le barriere che limitano il potenziale innovativo nella società come nelle aziende. Fino a mettere in discussione quel “managerialismo tecnocratico rampante nelle nostre imprese e che contamina tutta la società”, denunciato da Mintzberg, insieme a quella “ideologia gestionale imperante” che, nella visione di Pierluigi Celli (2023), “ha ridotto il punto di vista a una dimensione unica... valori e misure prevalentemente tecnici e quantitativi”.

Si tratta di una prospettiva che assume ancora maggiore rilievo di fronte agli scenari di una nuova corrente di razionalizzazione imperniata sul riduzionismo scientifico, veicolato da applicazioni di un'Intelligenza Artificiale che “non possiede la capacità di *intus-legere*, di capire in profondità e di trovare connessioni insospettite tra scibili

diversi” (Federico Faggin, 2022), o dalla illusoria pretesa di sostituire all'esperienza umana i dati rilevati da sensori, “povere imitazioni dei sensi dell'essere umano che sta maturando esperienze” (Varanini, 2022).

STIMOLARE E RESPONSABILIZZARE LE ORGANIZZAZIONI

Illuminare le organizzazioni assume un particolare rilievo nell'ottica della responsabilizzazione, in un periodo che le vede sempre più coinvolte nel perseguimento di finalità molteplici, non solo di ordine economico. Il problema è organizzativo, perché l'ibridazione di obiettivi segnati alla loro origine da una storia conflittuale non può compiersi senza intervenire in profondità, allineando strategia, processi informativi e decisionali, politiche del personale, competenze professionali e sistemi retributivi e di ricompense in senso lato.

La trasparenza stimola e responsabilizza le organizzazioni, ma aiuta soprattutto a superare quel naturale scetticismo che caratterizza il sentire del pubblico diffuso, dei consumatori, dei cittadini, degli stessi lavoratori, rispetto alle reali intenzioni dei centri di governo delle imprese, degli organismi no-profit e delle pubbliche istituzioni. È così che si possono fronteggiare quei paradossi che sempre più sconcertano il cittadino consumatore, come quando vede degradarsi la qualità dei prodotti e dei servizi offerti da organizzazioni anche importanti, soprattutto nei settori del terziario, proprio in tempi in cui imperversano gli slogan sul “mettere il cliente al centro” e sulla customer experience.

VALORIZZARE IL POTENZIALE DELLE ORGANIZZAZIONI E ISPIRARE IL MIGLIORAMENTO SOCIALE

Le organizzazioni possiedono un potenziale ancora non pienamente espresso che trascende la sfera della razionalità e, quindi, la stessa prospettiva illuministica. C'è uno spirito dell'impresa e dell'organizzazione che può tradursi, con le parole di Vittorio Coda (2023), “in una visione avvincente, ovvero in un sogno imprenditoriale bello e affascinante, ricco di idealità e allo stesso tempo concreto, che, se comunicato efficacemente, genera la spinta alla sua realizzazione”.

Illuminare questo tipo di esperienza, comunicarla e diffonderla all'interno e all'esterno, si presta a ispirare comportamenti virtuosi e generativi da parte dei molteplici soggetti coinvolti.

Sempre più welfare aziendale

di Giulio Siniscalco, Commercial Director Benefit & Engagement di Edenred Italia

Negli ultimi anni, abbiamo assistito a un forte sviluppo del welfare aziendale. L'Osservatorio Welfare di Edenred Italia ogni anno analizza i cambiamenti e la crescita delle politiche di welfare aziendale in Italia. Un'osservazione periodica, che ci permette di cogliere le tendenze e le caratteristiche che il fenomeno sta assumendo nel nostro Paese.

Abbiamo avuto modo di vedere in questi anni la capacità del welfare di rispondere e adattarsi ai particolari momenti della nostra economia e delle conseguenti ricadute sociali. In particolare, nei momenti di difficoltà economica, le politiche di welfare promosse dalle imprese esaltano la loro capacità di svolgere una funzione integrativa del reddito delle persone, soprattutto attraverso prestazioni di immediata spendibilità, come i buoni pasto, i buoni carburante e i buoni acquisto. Tutto ciò avviene spesso in sinergia con le politiche e le misure governative in tal senso. Basti pensare ai provvedimenti temporanei introdotti dai governi negli ultimi anni, che hanno innalzato più volte la soglia di detassazione dei fringe benefit per sostenere il reddito delle famiglie.

Secondo il nostro Osservatorio, un dipendente su tre considera il welfare un efficace strumento di integrazione al reddito. Per il 55% dei dipendenti i piani di welfare aziendale sono uno strumento efficace di sostegno al potere d'acquisto.

In riferimento alla composizione della spesa in welfare, prevalgono i fringe benefit, con il 31,8% del totale, seguiti dall'Area ricreativa, con il 29,5%. Continua quindi il loro trend di crescita che, complessivamente, vale nel 2023 il 61% dell'intera spesa (rispetto al 27,9% del totale nel 2017). Si conferma inoltre l'importante valore sociale del welfare, che sostiene le persone nei

loro bisogni primari, ma anche di cura e istruzione: lo dimostrano i capitoli di spesa sociale come istruzione (19,6%), previdenza integrativa (9%), assistenza sanitaria (5%) e assistenza ai familiari (1,2%), che sommati raggiungono il 34,8% della spesa complessiva.

È riconosciuto quindi al welfare aziendale il ruolo di integrazione e sostegno al reddito, ma anche la capacità di coinvolgere e aumentare la soddisfazione delle persone, contrastando fenomeni come il burnout e contribuendo alla diffusione di una cultura organizzativa orientata al benessere. Lo testimoniano i dati del nostro Osservatorio, dove il 68% dei dipendenti ritiene molto rilevante l'impatto della condizione lavorativa sul benessere mentale e psicologico e il 76% ha dichiarato di aver provato almeno un sintomo da burnout, fenomeno che può avere conseguenze sulla salute e sulla produttività delle persone. Il welfare aziendale è riconosciuto come uno strumento per contrastare questi fenomeni e favorire l'*engagement*.

Oltre alla capacità di coinvolgere le proprie persone, con il welfare le aziende possono aumentare la loro attrattività. Sette dipendenti su 10, infatti, considerano decisiva la presenza di un piano di flexible benefit per la scelta dell'azienda in cui lavorare, così come i buoni pasto rappresentano un benefit irrinunciabile.

Infine, perché le politiche di welfare si rivelino realmente efficaci bisogna partire proprio dall'analizzare i bisogni delle persone. Non c'è un modello di welfare unico, ma diverse soluzioni in grado di rispondere efficacemente alle necessità delle singole aziende. Le grandi aziende si stanno già orientando in questa direzione, la sfida oggi è per le PMI, che sempre più guardano con interesse a questi strumenti.

La natura delle organizzazioni come 'mondi di mezzo' tra gli individui e l'intera società travalica in molti modi gli aspetti strumentali, quelli che in generale riscuotono l'attenzione degli economisti, dei giuristi, dei politici. Le organizzazioni non sono solo un mezzo necessario per produrre, per offrire lavoro e generare reddito.

Lungi da essere beni privati, legati a interessi proprietari, oppure al carisma di un fondatore, o ancora al potere di un leader, le organizzazioni sono risorse e valori che concernono a comunità umane e sociali, non limitate a coloro che operano al loro interno.

Gettare luce su queste organizzazioni serve a contrastare un raffreddamento della tensione ideale, ad evitare di ricondurre nell'alveo della normalità, se non della routine, le scelte e i comportamenti delle persone nel lavoro, nel consumo, nella partecipazione a eventi e azioni collettive.

Le comunicazioni sul percorso di evoluzione in atto, sul significato dei progetti in corso di realizzazione, sui programmi per il futuro, sullo sviluppo di competenze professionali, sui risultati conseguiti in un'ottica allargata saranno tutte importanti. Ma il punto fondamentale consiste nella valorizzazione della dimensione affettiva, insita

nelle relazioni continuamente rinnovate e rinsaldate, nella capacità di mobilitare i sentimenti di persone e gruppi sociali anche attraverso l'immaginazione e la proiezione di futuri desiderabili.

ILLUMINARE LE ORGANIZZAZIONI NELLA PROSPETTIVA DEI DIVERSI ATTORI SOCIALI

Sulla base dei concetti esposti, si può pensare di avviare un confronto a tutto campo per coinvolgere l'intero ecosistema dei soggetti che hanno influenza sulle organizzazioni

come entità intermedie tra individui e società. Il fatto che tuttora e diffusamente le organizzazioni costituiscano una realtà che faticiamo a comprendere chiama in causa i diversi soggetti e attori sociali. Al di là di una discussione sulle responsabilità, l'idea di illuminare le organizzazioni apre un interessante ventaglio di opportunità che si dirama in molte direzioni.

La società verrebbe privata di una conoscenza aggiornata e profonda sul fenomeno centrale per la propria stessa vitalità dal persistere di un'inerzia comportamentale e dal rifiuto della trasparenza che accomuni tutti i principali soggetti deputati a occuparsene.

Employee Satisfaction: il valore della cultura organizzativa contro l'assenteismo

di Valentina Tarricone, General Manager di Tarricone Investigazioni

Sono numerosi i fattori che possono determinare il valore di un'organizzazione, ma è la soddisfazione dei lavoratori a renderla davvero virtuosa.

Un ambiente di lavoro sano e stimolante, e dei dipendenti che si riconoscono nei core value, garantiscono un benessere che genera profitti e riconoscimenti. Vi è infatti un legame imprescindibile tra *employee satisfaction* e *customer satisfaction*, in qualsiasi settore operi l'organizzazione.

Un indicatore di scarsa soddisfazione del personale è senz'altro l'assenteismo, non a caso uno dei problemi più comuni, studiati e contrastati dalle aziende pubbliche e private. Sono moltissime le teorie che nell'arco degli anni si sono succedute, con l'unico scopo di comprendere e appagare i bisogni e le esigenze dei lavoratori, poiché è apparso sin da subito necessario tutelarne non solo il benessere fisico, ma anche quello psichico, con un'attenzione sempre più centrata sulla singola persona e sulla sua identità, non solo sull'insieme degli individui che compongono l'organizzazione. Allo stesso modo, il comportamento di un singolo soggetto può influenzare le emozioni dell'intero gruppo.

Ritornando al tema dell'assenteismo, infatti, gli studi effettuati hanno spesso evidenziato una correlazione piuttosto bassa tra la soddisfazione del lavoro e l'assenteismo,

lasciando di fatto evincere che, ancora oggi, per molti versi, "è l'assenza del dipendente che provoca insoddisfazione del lavoro, piuttosto che l'opposto". Ciò è ravvisabile non solo nel pensiero dello stesso dipendente assente, che in qualche modo giustifica la sua scelta concentrandosi sugli aspetti negativi del suo lavoro, mettendo in ombra quelli positivi, ma anche nell'aumento, inevitabile, del rischio di emulazione e, ovviamente, dell'insoddisfazione dei colleghi 'onesti' che dovranno affrontare un carico maggiore di lavoro per sopprimere agli assenti, coltivando la sensazione che, nel proprio ambiente lavorativo, essere onesti significa essere ingenui, specie se gli assenti restano 'impuniti'.

Il 55% delle cause di assenteismo dei dipendenti, in Europa, è legato al clima e al contesto lavorativi spiacevoli. Solo il 45% è dovuto realmente a problemi legati alla salute dei lavoratori o dei loro familiari.

Una cultura organizzativa adeguata e una leadership in grado di prendere tempestivamente in considerazione i fattori critici che minano la serenità dei dipendenti sono determinanti.

Le organizzazioni che ascoltano, responsabilizzano e includono i lavoratori nelle decisioni aziendali registrano mediamente il 20% in meno dei casi di assenteismo.

Le organizzazioni sono finalmente pronte ad assumersi le proprie responsabilità?

di Andrea Volpe, Amministratore Delegato di ISMO, Consulente, studioso e Docente di Organizzazione

Le organizzazioni produttive hanno storicamente avuto un ruolo centrale nei momenti di grande trasformazione economica e sociale. È accaduto con la Prima Rivoluzione industriale, quella del vapore, poi con la Seconda, dell'elettricità e della catena di montaggio, e poi con la Terza, dell'automazione e dell'informatica. Nel perseguire i propri obiettivi di continuo miglioramento, le organizzazioni producono infinite esternalità sull'ambiente naturale e umano, determinando vere e proprie trasformazioni sociali.

Non fa certamente eccezione la rivoluzione digitale che stiamo vivendo, anzi. Il potere delle organizzazioni è oggi ancor più forte perché agisce in modo quasi 'subliminale', intervenendo non solo su dimensioni di natura 'oggettuale' (prodotti, strumenti, ecc.), ma su quelle che Byung-Chul Han definisce le 'non-cose' (informazioni, dati, esperienze, ecc.), evidenziando in modo critico come la perdita di esperienze tangibili e autentiche stia portando a una vita priva di sostanza e significato.

Le organizzazioni sono quindi a pieno titolo soggetti attivi nel contesto sociale, 'mondo di mezzo' capace di creare connessioni, ma il paradigma meccanicistico burocratico non è di aiuto nell'indirizzarne un'azione virtuosa. Esso sancisce di fatto la non responsabilità dell'organizzazione, principe macchiavellico che, in nome del proprio fine supremo, il profitto, si concede sconti in termini di impatto sociale.

Serve un radicale cambio di paradigma, del quale forse si osservano avvisaglie talvolta per la spinta regolatoria,

talvolta per ragioni di reputazione: responsabilità sociale (CSR), sostenibilità ambientale (ESG), codici di condotta etica, Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) e privacy, per citare alcuni esempi.

Come imprenditori, manager, studiosi e consulenti siamo chiamati allora a sostenere e mettere in atto comportamenti organizzativi responsabili. Tra questi, possiamo indicarne alcuni che oggi appaiono maggiormente importanti, in virtù delle sfide portate dalla rivoluzione digitale e dall'evoluzione del contesto: favorire il benessere delle persone con cui l'organizzazione interagisce, clienti, collaboratori, terze parti; promuovere lo sviluppo e la crescita professionale e personale, per arginare fenomeni di disparità e iniquità; rendere l'innovazione aperta e accessibile a tutti, per contribuire a valorizzare le opportunità derivanti in particolare dalle nuove tecnologie; sostenere la partecipazione e la costruzione di buone relazioni, per trovare nella comunità organizzativa soddisfazione e gratificazione; garantire il rispetto di principi di carattere etico, che guidino scelte e comportamenti coerenti; promuovere trasparenza della *purpose*, della comunicazione e delle modalità di lavoro.

I tempi sono forse maturi per mettere in discussione l'assoluta primazia del profitto a breve termine e per una transizione verso una nuova cultura dell'organizzazione responsabile, intendendo con questo non la ricerca di colpevoli quando le responsabilità non siano assolute (*ex post*), ma l'impegno perché queste siano assunte, comprese, vissute quotidianamente (*ex ante*).

Per procedere oltre su questa direttrice, la ricerca e l'insegnamento, la formazione e la consulenza, l'associazionismo e la rappresentanza professionale, la gestione del lavoro e le relazioni industriali, la pubblicitaria e l'editoria sono tutte entità chiamate a superare i limiti che confinano in ambiti ristretti i rispettivi interessi di discussione e approfondimento, ad affrontare le problematiche più vive nel dibattito sociale, a illuminare i lati oscuri delle organizzazioni reali, a dire qualche volta "la verità al potere", a misurarsi davvero in termini di impatto delle proprie azioni.

**È possibile consultare
il testo completo
del manifesto
tramite il QRCode.**



UNA NUOVA IMPRESA IN UNA NUOVA ECONOMIA

di **Lorenzo Caselli**

Professore Emerito di Economia e gestione delle imprese presso l'Università di Genova
e Direttore Emerito della rivista *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*

Vittorio Coda

Professore Emerito di Strategia aziendale presso l'Università Bocconi di Milano
e Presidente del Comitato scientifico dell'Istituto per i valori d'Impresa

Giorgio Donna

già Professore ordinario di Economia Aziendale all'Università di Torino e al Politecnico di Torino,
membro del Comitato di Direzione della rivista *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*

Pier Maria Ferrando

già Professore ordinario di Economia Aziendale all'Università di Genova,
Direttore Scientifico della rivista *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*

Il manifesto “La nuova economia che vogliamo e la salvezza della civiltà” – pubblicato su *Il Sole 24 Ore* del 20 settembre 2023 – assume ipotesi ed esigenze importanti e condivisibili, quali superare l'*homo oeconomicus*, l'impresa *shareholder only*, la deresponsabilizzazione valoriale.

Da tempo, come aziendalisti, sviluppiamo le nostre ricerche e riflessioni basandoci sull'ipotesi che le persone non siano rotelle di un ingranaggio, ma si realizzino nella ricchezza delle relazioni, che l'impresa *shareholder only* rappresenti una gabbia ideologica che ostacola la lettura e la soluzione dei problemi, che solo l'ascolto attivo degli altri saperi e l'apertura alle molteplici dimensioni della società possano consentirci di dare senso e direzione al nostro lavoro. Si vedano in proposito i contributi e i lavori via via pubblicati su *Impresa Progetto* e dall'Istituto per i valori d'impresa (Isvi).

Da questo punto di vista, ci sembra utile richiamare alcune assunzioni che riteniamo debbano guidare l'evoluzione delle imprese nella transizione verso un sistema economico sostenibile e inclusivo, nel rispetto dei principi della responsabilità sociale e dell'etica, oltre che dell'efficienza: una nuova impresa in una nuova economia.

SUPERARE IL RIDUZIONISMO NEOLIBERISTA

Le idee del neoliberismo, le politiche di austerità, le pratiche dell'impresa *shareholder only*, che avrebbero dovuto assicurare la produzione e la diffusione della ricchezza, hanno dato luogo al consumo indiscriminato delle risorse del Pianeta, alla generazione di diseconomie, al dilatarsi delle disuguaglianze. Alla luce di queste evidenze, la separazione tra dimensione economica

Cofirmato da: Silvio Bianchi Martini, Elio Borghonovi, Lino Cinquini, Enrico Cori, Francesca Culasso, Paola Demartini, Emiliano Di Carlo, Renato Fiocca, Marco Frey, Giorgio Invernizzi, Mario Minoja, Valentina Martino, Tonino Pencarelli, Marcantonio Ruisi, Gianfranco Rusconi, Luigi Maria Sicca, Silvana Signori, Terry Torre, Alessandro Zattoni.

e dimensione sociale alla base del riduzionismo neo-liberista deve cedere il passo alla loro integrazione e ricomposizione, nella ricerca del bene comune.

Le imprese, oggi, giocano la loro legittimità nella penetrazione di aspetti economici, sociali e ambientali, nell'interazione con gli altri attori del contesto e con il contesto stesso. Esse producono in maniera inscindibile sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza, tanto al loro interno quanto al loro esterno. Qui sta il fondamento della loro responsabilità, che è contemporaneamente economica, sociale e ambientale, e che la governance aziendale è chiamata a porre in essere. Tale responsabilità è elemento costitutivo delle imprese, in quanto fonte di sostenibilità nel medio-lungo termine e di legittimazione sociale.

SUPERARE LA PROSPETTIVA SHAREHOLDER ONLY

Il dibattito teorico ha delineato come linea di superamento dell'impresa *shareholder only* la prospettiva dell'impresa *stakeholder oriented*, di recente rinviagorita e rilanciata come impresa *purpose oriented* (dove per *purpose* si intende la buona causa, la ragion d'essere, la finalità sovraordinata rispetto agli interessi di shareholder e stakeholder che guidano le scelte e i comportamenti aziendali). Attraverso questa finalità, l'impresa esprime un proprio 'dover essere progettuale' e si misura con l'ambiente, valorizzando la propria cultura e il proprio patrimonio materiale, immateriale e valoriale.

Con riferimento invece alle esperienze in atto, nel panorama del nostro Paese non si è imposto nessuno dei modelli di impresa affermatasi nel contesto internazionale (quello *shareholder only* prevalente nel mondo anglosassone, quello della cogestione caratteristica del modello renano, quello 'colbertista' della grande industria francese).

Accanto a criticità legate a comportamenti cinici o speculativi di gruppi multinazionali e fondi di *private equity*, allo sfruttamento del lavoro nell'ambito della Gig economy (e non solo), al ricorso esasperato al subappalto, alla diffusa indisciplina fiscale, vi sono casi numerosi di imprese e di comportamenti aziendali che esprimono tendenze positive al cambiamento. Ne è esempio importante l'operare di un nutrito gruppo di medie imprese manifatturiere – comunemente note come "imprese del quarto capitalismo" – spesso espressione di un'imprenditorialità familiare attenta agli aspetti valoriali e capace di trarre progetti e obiettivi di lungo termine. Sono

inoltre manifestazione di una tendenza al superamento della prospettiva *shareholder only* la diffusione delle buone pratiche ESG e del reporting di sostenibilità, la sperimentazione della formula della 'impresa benefit', la tenuta dei risultati delle gestioni attente agli investimenti, all'innovazione, al benessere dei dipendenti e alla qualità della risposta ai mercati.

ASSUMERE IL PURPOSE COME CENTRO DI GRAVITÀ DEL CAMBIAMENTO

Facendo riferimento ai contributi teorici, all'evoluzione del quadro normativo e alle buone pratiche delle migliori imprese italiane, l'impresa *purpose oriented* si propone come la frontiera di un percorso evolutivo in una prospettiva più generale di cambiamento.

Secondo tale prospettiva, il *purpose* è assunto come finalità sovraordinata rispetto agli interessi di shareholder e stakeholder: l'impresa non è uno strumento attraverso il quale questi ultimi perseguono i propri interessi, ma un soggetto autonomo del sistema economico e sociale la cui finalità consiste nel fornire risposte produttive economicamente e socialmente vantaggiose ai bisogni "della gente e del Pianeta", evitando di provocare diseconomie di varia natura (economiche, sociali, ambientali). Agendo in questi termini, le imprese diventano attori socialmente responsabili, rispettosi dei principi dell'etica e generatori di innovazione per lo sviluppo di un sistema economico sostenibile e inclusivo.

Questa prospettiva, si noti, non è affatto estranea alla tradizione dell'Economia aziendale italiana, che concepisce l'impresa come un 'istituto fatto per durare' grazie a gestioni lungimiranti e che vede nel "fare bene impresa nell'interesse di tutti i suoi stakeholder" lo scopo che anima le imprese bene governate.

RISPONDERE AI PROBLEMI APERTI DALLA PROSPETTIVA DEL PURPOSE

Le imprese dovrebbero esplicitare il proprio *purpose*, radicarlo nella cultura aziendale, nei modelli di business e nei processi decisionali, e comunicarlo all'esterno in quanto espressione del ruolo che intendono svolgere per contribuire a uno sviluppo sostenibile e inclusivo. Tale esplicitazione dovrebbe impegnare effettivamente il management a perseguirlo e i policy maker ad assecondarlo.



Il *purpose*, in particolare, dovrebbe essere l'elemento intorno al quale far ruotare le partnership pubblico-private nell'ambito delle politiche di risposta alle sfide dell'oggi e del domani: cambiamento climatico, transizione energetica e digitale, lotta alle disuguaglianze, fenomeni migratori.

I sistemi di governance e la composizione degli organi di governo delle imprese dovrebbero essere congegnati (tenendo conto delle specificità delle diverse tipologie aziendali) in modo da coniugare, o quanto meno contemperare, gli interessi di shareholder e stakeholder nell'ambito del perseguimento del *purpose*.

Dovrebbero essere adottati sistemi di management, controllo e remunerazione, insieme a metriche di misura dei risultati e di responsabilizzazione, che diano adeguato conto della capacità delle imprese di creare durevolmente valore per shareholder e stakeholder e dell'impatto della loro attività sul contesto ambientale e sociale.

RIPENSARE L'AZIENDALISMO

La prospettiva di una società più buona e più giusta, di cui le imprese siano protagoniste a pieno titolo, deve stimolare noi aziendalisti a ravvivare la funzione civile della nostra

attività di ricerca, di docenza e di testimonianza attraverso l'attivazione di una circolarità virtuosa, tra essenza morale e progresso intellettuale.

Il nostro compito è di interpretare le potenzialità e le esigenze di cambiamento che maturano nelle realtà aziendali e nei sistemi economici, sociali e ambientali, aggiornando i concetti e i modelli teorici, e proponendo idee utili per innovare non solo gli strumenti e le pratiche gestionali, ma anche il quadro normativo e le politiche pubbliche. A tale fine, è di fondamentale importanza l'impegno a sviluppare e a trasmettere tali conoscenze agli studenti, agli operatori (imprenditori, investitori, manager e altri lavoratori) nonché ai policy maker e, più in generale, all'opinione pubblica, in modo da diffondere e radicare una cultura d'impresa più consapevole e in sintonia con i tempi.

In tale prospettiva, gli aziendalisti sono oggi chiamati a ripensare se stessi privilegiando la trasversalità e l'apertura, perseguendo una comprensione non formale e una conoscenza critica delle imprese nella loro proiezione evolutiva e nel loro quadro istituzionale, sociale e culturale. Vanno creati ponti tra le diverse anime dell'azienalismo italiano, tra i nostri e gli altri saperi, tra l'accademia e la realtà esterna, tra i valori e le competenze finalizzate non solo al saper fare, ma anche al saper essere, tra scienza che esige rigore e cultura che provoca aprendo nuovi orizzonti di conoscenza.

NON RISCHIARE L'ESTINZIONE

Per il tuo aggiornamento
professionale
scegli le Riviste ESTE,
da oltre sessant'anni
punto di riferimento in Italia
della Cultura d'impresa



**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELLFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

