

## ECONOMIA DELLE RISORSE UMANE: UNA PROSPETTIVA POST-TAYLORISTICA

*E. Rullani su G. Costa*

### 1. Direzione del personale: un manuale e oltre

«Non può esistere una *business idea* che non abbia in sé anche una coerente *personnel idea*. Per paradosso, si può sostenere che le funzioni future dei capi del personale si possono intravedere nei comportamenti delle imprese che in questi ultimi anni hanno fatto a meno del capo del personale. Nella realtà della piccola e media impresa del nostro Paese esse sono la maggioranza ... Senza capi del personale questi imprenditori hanno inventato rapporti di lavoro più flessibili e più gratificanti, hanno pilotato spettacolari crescite professionali, hanno usato in maniera creativa i rapporti associativi e i rapporti di collaborazione interaziendali. Hanno fatto e rispettato patti con gli *stakeholders* interni ed esterni ... Dall'imprenditore ai suoi stretti collaboratori, tutti i personaggi chiave dell'azienda hanno gestito il business contestualmente alla risorsa umana» (1).

È l'ultima pagina del bel manuale di G. Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, appena uscito per i tipi della Utet. Una pagina che contiene le conclusioni tratte al termine di una dettagliata analisi su tutti gli argomenti di rilievo connessi al governo del lavoro nell'impresa.

Alla fine di una esplorazione che abbraccia per un verso le teorie e per un altro le politiche utilizzate nella pratica manageriale, G. Costa ci offre la chiave per uscire dal reticolo delle classificazioni e delle tecniche in cui sembra ingabbiata la tradizionale «gestione del lavoro»: la chiave è l'inscindibile rapporto tra *lavoro* e *imprenditorialità*. Quan-

1. Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, 1990.

do il lavoro si separa dall'imprenditorialità si possono avere solo forme «dimezzate» di lavoro, da un lato, e di imprenditorialità, dall'altro: il lavoro senza progettualità si riduce infatti ad operazioni prive di intelligenza, eterodirette da una direzione che lo sovrasta; a sua volta l'imprenditorialità, se rimane priva della cooperazione inventiva e diffusa del lavoro, non può che ridursi all'amministrazione delle *routines*, cui serve un lavoro docile, indifferente alle intenzioni strategiche perseguite.

Ma queste condizioni non sono quelle adatte a sopravvivere in un mondo in cambiamento, che può essere affrontato efficacemente solo se il lavoro è intelligente e l'imprenditorialità va oltre la *routine*. È su questo terreno che un rapporto tra lavoro e imprenditorialità viene a ristabilirsi quasi *necessariamente*. Solo un lavoro «imprenditorializzato» è infatti in grado di sostenere attivamente una strategia di cambiamento adottata dall'impresa. E solo una strategia di cambiamento è in grado di valorizzare il lavoro intelligente, mettendone a frutto le potenzialità.

È questo il senso storico da dare – ci sembra – alla conclusione del volume: fare una direzione del personale, paradossalmente, «senza direttore del personale». Trasformare cioè il direttore del personale in imprenditore e l'imprenditore in direttore del personale. E, realizzare, attraverso questa avocazione della gestione del personale nella sfera «alta» dell'imprenditorialità, un diverso ruolo del lavoro nell'impresa: non più meramente *oggetto* di una gestione sovraordinata, non più *controparte* di un conflitto mediato da organi e procedure specializzate (le relazioni industriali), ma *parte in causa* o meglio *partner* di una strategia imprenditoriale che si definisce dialetticamente col lavoro stesso e non al di fuori di esso. Una parte in causa che rimane ovviamente autonoma, per fini e mezzi rispetto all'impresa, ma stabilisce con l'impresa un rapporto di co-evoluzione, di progettazione strategica del futuro possibile e dei rispettivi vantaggi da trarne.

Si tratta di una traslazione che il linguaggio ha già fatto, passando dalla *gestione del personale* all'*economia delle risorse umane*. Dove l'economia delle risorse umane ha per oggetto tutti i possibili sentieri di valorizzazione del lavoro come risorsa e non solo quelli di gestione (eterodiretta) di un fattore produttivo oggettivizzato o – nei casi sfortunati – ribelle. Le risorse umane non sono soltanto «personale dipendente»: esse possono essere soggettività progettuali, capaci di auto-organizzazione sia all'interno dell'impresa sia nella catena del valore che colloca l'impresa in una filiera composta di molte imprese, di molti contributi. Il concetto di risorse umane allude dunque a questa

permanente possibilità del lavoro di essere valorizzato all'*interno* e all'*esterno* dell'impresa, di essere – almeno potenzialmente – capace di mobilità inter-imprenditoriale, come accade ad esempio nelle forme organizzative *a rete*. Vedremo più avanti alcune conseguenze di questa concezione.

In definitiva, per la natura speciale del lavoro, in una impresa in cambiamento, il lavoratore non può che assumere un ruolo di *partnership* nella progettazione evolutiva dell'impresa. Una *partnership* per così dire *necessitata* – e tra breve vedremo perché – che resta tale anche se le parti la negano o la contrastano, prese come sono nel fuoco del conflitto sociale o rese ottuse dalla delega dei problemi del lavoro ai vari tecnicismi giuridici, contrattuali, ingegneristici, psico-motivazionali ecc.

Tecnicismi fin eccessivi, ci suggerisce Costa, se si considera che la gestione del personale nasce da un lato dall'eredità deterministica e sezionante di Taylor, e dall'altra dal ritualismo della contrattazione con cui le parti sociali hanno imparato nel tempo ad esorcizzare la carica conflittuale che si sviluppa nelle relazioni industriali.

È giustificata questa conclusione? E che lezione trarre dal paradosso di una gestione del personale che deve uscire dal suo alveo storico non solo per aggiornarsi e rinnovarsi, ma per divenire altro, per rinunciare a una parte consistente della sua «specialità» e dunque della sua professionalizzazione?

Noi crediamo di sì. E non perché la direzione del personale oggi funzioni male o non sia all'altezza dei problemi che le vengono proposti. Ma perché la direzione del personale o meglio la politica delle risorse umane deve rispondere oggi – e ancor più nel futuro – ad *altri* problemi. Che non possono essere individuati e proposti da una autorità superiore, ma – nello spirito dell'auto-imprenditorializzazione, devono essere colti e proposti da essa stessa. Dunque da una auto-negazione, da una relativizzazione della cultura e della tradizione della «direzione del personale», che – e qui sta il paradosso – deve partire proprio da chi quella cultura e quella tradizione dovrebbe officiare.

## 2. Dal Grande Rito all'imprenditorialità diffusa

Il fatto è che, a nostro parere, la «direzione del personale» occupa un posto speciale nel paradigma della produzione di massa che ha dominato l'ultimo mezzo secolo di storia organizzativa (almeno nelle grandi imprese). Assieme all'ufficio della pianificazione e controllo,

la direzione del personale è stata il baricentro della formazione e del governo dell'organizzazione sistemica. Essa ha materialmente gestito il passaggio dall'*impresa-soggetto* (imprenditoriale) del primo capitalismo, basata sull'informalità e sulla immediata direzione delle operazioni (e del lavoro) da parte dell'imprenditore, all'*impresa-sistema* della produzione di massa, dove il management prende il posto della proprietà nella direzione effettiva dell'impresa. In questa de-personificazione dell'impresa, in questa traduzione delle spinte soggettive in «organizzazione» – ossia in un sistema di relazioni suscettibile di stabilità e di pianificazione – la direzione del personale assolve un ruolo chiave: essa deve garantire la spersonalizzazione dei rapporti di lavoro, la loro de-soggettivizzazione per renderli prevedibili, organizzabili, pianificabili al pari di tutte le altre condizioni che entrano a far parte della complessità sistemica.

Per capire in profondità la funzione assolta dalla direzione del personale come matrice della morfogenesi delle grandi imprese nate dalla produzione di massa, occorre tenere presente l'essenzialità di questo processo di spersonalizzazione del lavoro, che passa per due tappe: definizione di un sistema *formale* di ruoli e di procedure, capaci di *normare* il lavoro in tutti i suoi aspetti e aspirazioni; definizione di un sistema di *legittimazione* (contrattazione, neutralità delle regole) capace di fare *evolvere* il sistema formale dei ruoli in sintonia con le esigenze contingenti avvertite di volta in volta dalle parti in causa.

Il «direttore del personale», nella tradizione di molte grandi imprese, è stato finora – volente o nolente – il *gran sacerdote* depositario di questa macchina formale, fatta di regole, di procedure, di clausole contrattuali, premi e sanzioni, di rituali sociali e antropologici, ossia di tutto quello che serve per imbrigliare la creatività decentrata, i comportamenti «liberi», le manifestazioni spontanee della soggettività del lavoro: tutte attività che, nascendo da un presupposto di conflitto, hanno assunto finora un profilo minaccioso per le grandi organizzazioni, un significato potenzialmente de-stabilizzante. Anche quando l'impresa cerca di innovare e di crescere, la creatività spontanea dei comportamenti deve essere controllata, direzionata in percorsi prestabiliti, «organizzata»: ad essa si chiede innanzitutto di non svilupparsi anarchicamente, in forme incompatibili con le regole che presiedono alla ordinata riproduzione di un sistema sociale altamente complesso come la fabbrica o l'impresa industriale.

Perché il lavoro sia «libero» di dispiegare la sua creatività, ma sia contemporaneamente anche «governato» per servire i fini dell'organizzazione non serve una mediazione di basso profilo, una banale tecnica

dell'incentivazione o del controllo. Serve molto di più: occorre una dottrina – e potremmo dire una «fede» – nell'illuminismo del progresso e della razionalità industriale; una dottrina «neutrale» della produttività capace di arrivare trasversalmente sia all'ideologia padronale che a quella sindacale. La specialità della *direzione del personale* è dunque in questa sua necessità di essere *parte* di un conflitto senza cessare contemporaneamente di essere *super partes*; in questa condanna a realizzare la sintesi tra gli opposti, ad incorporare e garantire – almeno simbolicamente – la razionalità del modo industriale di produzione.

La direzione del personale, con i suoi tecnicismi, ha dunque assolto un ruolo che è andato molto al di là di quello – apparentemente strumentale – di organizzare razionalmente una risorsa produttiva. Poiché questa risorsa era il lavoro, proprio in ragione della speciale natura del lavoro, la *specializzazione* di una «direzione del personale» distinta dall'imprenditore e dai direttori operativi ha realizzato per così dire la *separazione* tra lo Stato e la Chiesa. Ha cioè distinto il potere direttivo effettivo (dei direttori operativi) dai riti e dalle procedure demandate alla «direzione del personale». Attraverso la ritualizzazione di un potere, che si formalizza in procedure cariche di significati simbolici, il rischio del conflitto viene assorbito e neutralizzato. Esorcizzato, appunto, dai grandi sacerdoti e dai loro riti.

Che si presenti come l'autorità tayloristica fondata sull'oggettività della macchina, o che personifichi l'autorità istituzionale legittimata dal contratto sociale, la direzione del personale ha costituito uno dei nuclei portanti della *stabilizzazione sistemica* realizzata dalle grandi organizzazioni. Una stabilizzazione che ottiene l'effetto-sistema nel momento in cui infrena le soggettività del lavoro e del capitale, offrendo loro delle procedure per mediare il conflitto: da quel momento in poi proprietà e lavoro si riconoscono nel management in quanto rinunciano al libero dispiegamento dei rispettivi e conflittuali punti di vista e si collocano invece all'interno di regole che fissano i modi della loro cooperazione.

Non c'è da meravigliarsi se la tradizione della «direzione del personale» ha dato il meglio di sé nella costruzione dei grandi sistemi e dei loro metodi di governo del conflitto; e se ha invece trascurato, in tutto o in parte a seconda dei casi, il rapporto con l'imprenditorialità, con la libera e «pericolosa» circolazione di creatività nell'organizzazione aziendale.

Non c'è ugualmente da meravigliarsi se *questa* direzione del personale si è trovata nell'occhio del ciclone non appena la stabilizzazione

sistemica governata dalle grandi imprese ha cominciato a scricchiolare e a farsi sempre più affannosa: durante gli anni settanta, di fronte ad un conflitto che non si lasciava ritualizzare; e, nell'ultimo decennio, di fronte ad una accelerazione dell'innovazione che impone il ricorso alla creatività della cooperazione, alle soluzioni non convenzionali, all'intelligenza diffusa.

Il superamento di un orizzonte di mera stabilizzazione sistemica finisce dunque per investire direttamente il ruolo del «direttore del personale»: così come in precedenza il suo compito era quello di imbrigliare la creatività per tradurla in organizzazione, ora il suo compito diventa quello di stimolare la creatività a seguire vie plurime, eccedenti le *routines organizzative* prestabilite. Si tratta di un compito che, come nota Costa, difficilmente può essere assolto se non si procede a rimettere insieme il potere direttivo dell'imprenditore con la funzione specialistica della direzione del personale. Ossia, nei nostri termini, a riunificare Stato e Chiesa.

### 3. Manuale di sopravvivenza

Cambia, in questo contesto, anche l'obiettivo che deve essere posto ad un *insegnamento* – e ad un *manuale* – che voglia formare esperti del personale non convenzionali: ossia uomini che sappiano partire dalla forma sistemica per uscirne, diventando agenti di mobilitazione della risorsa umana, de-costruttori e ri-costruttori di forme progettuali.

Come può un aspirante «direttore del personale» impadronirsi del rito non per celebrarlo, ma per piegarlo ad altri scopi? Come può la complessità sistemica che da sempre ha accompagnato la gestione del personale de-complessificarsi fino a divenire imprenditorialità, *co-partnership* nella funzione imprenditoriale?

Sono domande che permettono di leggere in controluce il piano espositivo con cui Costa organizza il materiale contenuto nel volume. Un piano espositivo che *prima* mette a fuoco uno per uno i «ferri del mestiere», siano essi teorici che pratici, conducendo il lettore ad una sintesi, ad una pseudo-ortodossia che tutti sembra integrarli in bell'ordine. Ma si tratta di una sintesi che *poi*, quando sembra ormai di padroneggiare la ricchezza e le sfumature della materia, viene invece rovesciata nel finale: l'autore mette un punto a capo e rimanda allo spirito non dell'organizzazione ma dell'imprenditorialità. Non della ritualizzazione del conflitto, ma della sua sublimazione in forza propulsiva per l'innovazione e la strategia.

Per sopravvivere in un mondo divenuto a poco a poco post-sistemico, alla «direzione del personale» – e ai lettori che aspirano ad essere iniziati in questa materia – non resta che rinunciare alla illusione di una sintesi già bell'è fatta, e pensare ad altro: a cercare per esempio qualche altro «manuale» (di imprenditorializzazione del lavoro) ... che forse Costa stesso si ripromette di scrivere come continuazione del primo.

Per riuscire in questa tecnica del rovesciamento, Costa ricorre proprio alle virtù dell'antitecnicismo, dell'anti-ritualità di cui le *piccole imprese* sono state portatrici. Ovviamente non per azzerare la cassetta degli arnesi messa così faticosamente a punto, ma per segnalare che il meglio è rimasto fuori di essa: la direzione del personale non può porsi come una delle tante specializzazioni funzionali del management, a cui delegare un insieme di competenze e di tecniche professionalizzate e – possibilmente – «neutrali». Essa è piuttosto una funzione intrinsecamente *imprenditoriale*: come tale è legata ad una necessità di innovare che contrasta con i riti e le specializzazioni sistemiche. E, proprio perché imprenditoriale, la «direzione del personale» non può aspettare che la sua missione sia definita da un'*altra* autorità, ma deve invece procedere in prima battuta: inventandosi creativamente i propri attrezzi nel momento in cui essa partecipa – come deve – alla formazione della *business idea*.

Nella direzione del personale, dunque, il grande esorcismo del rito deve cedere il passo all'*arte* imprenditoriale, in cui l'informale prevale sulla forma, il conflitto non è più fittamente regolamentato ma – possibilmente – utilizzato come fonte propulsiva di un sistema divenuto più aperto e pluralistico, più capace di decentrare l'intelligenza progettuale e il rischio imprenditivo.

Proviamo a vedere come si presenta, nel piano espositivo del libro, questa opposizione tra i due modi di concepire la direzione del personale, e la tecnica di rovesciamento usata dall'autore.

#### **4. L'organizzazione della materia**

*In primis*, il volume si preoccupa di mettere ordine nello statuto teorico della disciplina, divenuta negli ultimi tempi molto articolata e per qualche aspetto anche un po' confusa. Ciò viene fatto partendo dalle «visioni» del mondo che – con diverse direzioni – hanno provato a dare rappresentazione alla funzione del lavoro nell'impresa.

Le diverse impostazioni di gestione del personale vengono cioè relativizzate in funzione delle concezioni teoriche e strategiche adottate

dai diversi autori e nelle diverse epoche storiche. Ci sarebbe qui materia di storicizzazione. Costa ricompono la materia considerando quattro grandi orientamenti che hanno influito e influiscono tuttora sul modo di impostare la gestione del personale:

- l'orientamento *transazionale*, che organizza la materia in funzione della trilogia mercato/gerarchia/clan di Williamson e Ouchi;

- l'orientamento *relazionale*, che può fare riferimento al lavoro alternativamente come oggetto, soggetto o sistema rispetto al potere direttivo dell'imprenditore;

- l'orientamento *contrattuale* che, infine, distingue tra prestazioni implicite ed esplicite e tra contratti individuali e collettivi;

- l'orientamento *temporale* dell'approccio strategico di fondo, che può essere rivolto al passato, al presente (breve periodo) o al futuro.

Dopo un intermezzo storico-istituzionale che riguarda le forme di organizzazione sindacale dalla contrattazione, vengono poi esaminati i «problemi tipici» della gestione del personale (contratti, programmazione, reclutamento, formazione interna, valutazione, retribuzione). Il materiale è infine ricompreso in un quadro sintetico finale che esplora insieme le due dimensioni precedentemente esposte, combinandole in matrici. Si studiano cioè le diverse politiche (organizzazione del lavoro, *staffing*, addestramento e formazione, valutazione, retribuzione e incentivazione, relazioni sindacali) in rapporto ai quattro orientamenti sopra ricordati (transazionale, relazionale, contrattuale e temporale), mostrando gli effetti sulle politiche che si hanno per esempio quando l'orientamento transazionale passa dal mercato alla gerarchia, o dalla gerarchia al clan.

Il tutto, nelle conclusioni, viene poi ripreso e trattato in termini strategici. In rapporto a diverse strategie (imprenditive, di sviluppo dinamico, di razionalizzazione, di disinvestimento, di risanamento) sono considerati tre approcci possibili: lineare, interattivo ed evolutivo. Ciascuna strategia/approccio identifica una politica delle risorse umane appropriata, a sua volta definita con le variabili di orientamento e di politica esaminate nelle matrici precedenti.

Costa procede dunque per addizioni e inglobamenti successivi: i nuovi aspetti vengono cioè incrociati con i precedenti, subito dopo essere stati esposti. Alla fine di una successione di addizioni e inglobamenti, la materia si mostra nella sua complessa articolazione di molte possibilità: una articolazione che ha capitalizzato esperienze compiute da molte diverse imprese in un arco di tempo pluridecennale, in cui vengono a coesistere le politiche dei primi «pionieri» con quelle più recenti.

La grande macchina sistemica della «direzione del personale» e il

suo rituale si presentano così, attraverso l'esposizione di Costa, nella loro natura *onnivora*: ogni nuova esperienza conserva le precedenti e le arricchisce, portando a quadri sempre più vasti di combinazioni e di specialismi. Si avverte, seguendo passo per passo questa evoluzione conservativa che dilata i casi e le varianti, senza che mai qualcosa esca dall'orizzonte, che Costa tiene nel cassetto un principio di selezione e semplificazione che non fa agire sulla materia, la quale viene lasciata crescere in tutte le direzioni possibili. Manca cioè, fino al capitolo conclusivo, la *freccia del tempo*, il *sensu selettivo* dell'evoluzione che demarca il vecchio dal nuovo e che consegna alla storia esperienze passate valide alla loro epoca, ma oggi divenute obsolete o improbabili, anche se ancora teoricamente possibili.

Questo principio di selezione e semplificazione, questa freccia del tempo che storicizza e permette di misurare le distanze dalla materia esposta, è precisamente quanto Costa tiene in serbo per le ultime pagine. La freccia del tempo, la grande semplificazione che de-ritualizza tutta la liturgia precedente è appunto l'opposizione tra la «direzione del personale», che è funzione specializzata e ritualizzata all'interno di un contesto sistemico, e l'«economia (e direzione) delle risorse umane», che è invece funzione imprenditoriale e innovativa, tutta spostata sulle strategie per il presente o il futuro possibile. I due modi di intendere il lavoro e la sua valorizzazione sono posti non solo nella loro insopprimibile diversità, ma anche nella loro diversa attualità: uno contrassegna un passato forse ancora prevalente nella pratica, ma destinato al declino; l'altro apre la via alla sperimentazione delle possibilità attuali e alla definizione del futuro conseguibile con le strategie dell'oggi.

È da questo punto che diventa possibile rileggere la materia e le diverse matrici in cui essa è stata dissezionata nei capitoli precedenti: se su queste matrici si sovrappone il criterio di selezione e di storicizzazione esposto alla fine, è possibile vedere che non tutte le varianti hanno le stesse coordinate e che non tutte oggi hanno un uguale attualità. Le varianti, anche quelle obsolete, conservano oggi un valore in quanto *archetipi* che rimandano -- per la loro origine e per la loro «egemonia» -- ad altre epoche storiche, potendo essere usati oggi solo come articolazioni di un *paradigma* attuale, che utilizza forme passate per altri scopi e in un contesto diverso (2).

2. Il legame tra successione di paradigmi nel tempo e sopravvivenze archetipiche di paradigmi diversi che coesistono nel paradigma attuale costituisce il tratto distintivo del metodo evolutivo nel trattare la teoria dell'impresa (cfr. Di Bernardo B., Rullani E., *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna 1990, cap. IX).

## 5. L'economia delle risorse umane

Tra i tanti spunti che meriterebbero di essere ripresi dal lavoro di Costa, ci limiteremo ad uno soltanto: il significato del passaggio da una gestione o direzione del *personale* a una *economia delle risorse umane*. Un passaggio che – come si dirà – è importante non solo all'interno dell'argomentazione esposta nel volume, ma assume un valore più generale con riferimento alla teoria dell'impresa e del capitalismo industriale.

Già abbiamo detto che l'economia delle risorse umane propone al management un problema di valorizzazione del lavoro in tutte le sue forme: di lavoro interno e/o esterno all'impresa; di lavoro che non è solo «diretto» o «gestito» dall'alto (eterodiretto), ma che può essere anche capace di auto-organizzazione; di lavoro che non è solo strumento di una strategia, ma che può anche essere soggetto strategico capace di influire sulla strategia stessa, quando la funzione di valorizzazione del lavoro viene assunta come parte della *business idea* e dunque dal vertice imprenditoriale in prima persona.

Che cosa ha il «lavoro» per essere una risorsa così peculiare da proporsi non come strumento, ma sul terreno della *partnership* con l'imprenditorialità? Qual è il senso profondo della sua peculiarità come risorsa capace di auto-governo, di soggettività?

Il punto di partenza per un discorso sulla specificità della risorsa lavoro è indubbiamente il *taylorismo*, inteso come manifestazione di una tendenza di lungo periodo del capitalismo industriale ad oggettivizzare, utilizzando metodi scientifici, il lavoro. Nell'orizzonte tayloristico, come è noto, il lavoro è ricondotto all'idea di «macchina», ossia di mezzo di produzione che è progettabile, gestibile e governabile in base a leggi astratte. È la potenza del mezzo astrattivo (studio e organizzazione «scientifica» del lavoro) che rende il taylorismo anche un formidabile strumento di accentramento delle conoscenze e del potere e che «impoverisce» non il lavoro – di per sé – ma il lavoratore in quanto individuo che possiede una competenza professionale specifica (3).

Il piano espositivo di Costa, pur rispondendo a principi e preoccupazioni diverse, arriva in pratica a costruire una relazione analoga: il volume, conservando prima tutte le varianti dando loro organizzazione storica alla fine, arriva infatti a strutturare la materia per archetipi che, a vari livelli, sono fatti coesistere nel paradigma attuale.

3. Forse l'unica «specialità» riconosciuta al lavoro – rispetto alla macchina – nel contesto tayloristico è quella dell'incentivazione: il lavoro deve essere incentivato, dando alla produzione un significato cooperativo e non autoritario, e legittimando in questo modo le tecniche tayloristiche non in base al potere ma alla produttività da esse generata, parte della quale va anche a beneficio del lavoro.

Occorre rendersi conto che, al di là delle insufficienze del taylorismo e delle sue asprezze applicative, si è compiuto con Taylor un vero e proprio salto di qualità nel rapporto tra *lavoro e scienza*, un salto di qualità che non potrà essere perduto anche se sulle asperità del primo taylorismo si farà poi marcia indietro. Il salto di qualità consiste nel fatto che, grazie al metodo tayloristico, il lavoro complesso trova una strada per sottoporsi ad astrazione e dunque a scientificazione: esso diventa cioè per la prima volta nella storia veramente *lavoro astratto*, che condivide il potere del sapere astratto della scienza nella misura in cui viene esso stesso sottoposto a questo potere, alla morfogenesi che questo potere comporta.

Prima dell'avvento della produzione di massa e delle sue tecniche (parcellizzazione, semplificazione, standardizzazione, integrazione del ciclo parcellizzato su sistemi di macchine) la scienza aveva investito le macchine e i materiali, ma non il lavoro: questo era stato piuttosto usato come risorsa da porre *al servizio* delle esigenze (astratte) delle macchine. In alcuni casi questo servizio era costituito semplicemente nell'eseguire compiti funzionali alla macchina e quindi prescritti da un manuale di uso della macchina che lasciava alla direzione del personale solo uno spazio autoritario, di organizzazione gerarchico-militare del comando. In altri casi il lavoro doveva fare da interfaccia (flessibile) tra le rigidità del ciclo di lavorazione meccanica e l'ambiente: al lavoro sono demandate le mansioni complesse (che possono anche essere operazioni realizzabili con l'uso della forza muscolare e con un impiego molto limitato di intelligenza e di conoscenze). Ciò che è complesso per il pensiero astrattivo (ossia per la macchina) può infatti essere – in alcuni casi – semplice per le risorse biologiche dell'uomo, formatesi in una evoluzione che ha sviluppato particolari abilità. Esisteva dunque una reciproca specializzazione tra la sfera propria delle macchine, dominata dall'astrazione tecnologica, e quella assunta dal lavoro, complementare alla prima. Il lavoro in questo modo aiuta la penetrazione delle macchine, ma non viene esso stesso investito dalla razionalizzazione tecnologica. Resta in gran parte legato alle abilità biologiche e a compiti troppo complessi per essere assolti dalle macchine. In questa specializzazione, tuttavia, sta anche il limite delle tecnologie e delle forme organizzative pre-tayloristiche: il lavoro non entra a far parte del sistema scientifico-tecnologico se non come *complemento esterno*; esso resta ancorato ad abilità pre-industriali che escludono la sua metamorfosi, la sua «industrializzazione» (4).

4. L'industrializzazione si presenta in questo senso come banale intensificazione nel-

Con l'avvento della produzione di massa il lavoro rientra nel circolo dell'evoluzione industriale. La tecnica della parcellizzazione delle operazioni, resa possibile dalla disponibilità di macchine disposte a sistema, traduce le operazioni complesse in una successione di operazioni elementari semplici. Su questa base non solo molte operazioni in precedenza affidate alle abilità biologiche dell'uomo possono essere meccanizzate (affidate ad un sistema di macchine) ma anche le operazioni residue, che restano affidate all'uomo, possono essere razionalizzate, sottoposte alle *leggi astratte* del metodo scientifico e alla prova della *riproducibilità*.

L'astrazione scientifica investe dunque direttamente il lavoro. Se questa astrazione viene vista dal punto di vista degli effetti che ha sui singoli individui, essa si manifesta come *banalizzazione* del lavoro ed esclusione dei mezzi biologici (in particolare dell'intelligenza) del lavoratore nella definizione del lavoro. Ma non bisogna trascurare il fatto che il lavoro, banalizzato a livello del singolo individuo, si ri-complessifica nell'organizzazione, nelle relazioni che devono integrare i cicli elementari e mettere in connessione le operazioni svolte dai lavoratori individuali. Il significato compiuto del taylorismo, dunque, non può essere colto se si esamina il lavoro a livello del singolo lavoratore. Poiché il taylorismo trasferisce il sapere del lavoratore all'organizzazione, ossia dal lavoro individuale al lavoro collettivo, la complessità che viene espulsa dall'orizzonte intellettuale del lavoratore individuale viene ricreata – e anzi amplificata – sul piano del lavoro collettivo, ossia del ciclo verticale, della fabbrica, della società esterna. Basta considerare il fatto che ogni lavoratore individuale è attivo non solo nella sua mansione (banalizzata), ma anche nelle relazioni che lo allacciano al ciclo, alla fabbrica, al contesto sociale, per vedere come la banalizzazione del lavoro sia solo la superficie della metamorfosi subita dal lavoro con la produzione di massa. In profondità, la metamorfosi consiste soprattutto in un aumento della complessità del ruolo assolto dai lavoratori: che non ha più per oggetto primario la prestazione elementare richiesta dalla produzione, ma si traduce in partecipazione a relazioni sociali e dunque alle configurazioni complesse assunte dal lavoro collettivo e dai lavoratori nel loro insieme (come organizzazione sindacale della fabbrica, come *stakeholder* dell'impresa, come massa dei consumatori acquirenti dei beni prodotti, come cittadini dello Stato democratico, come

l'uso di alcune abilità e facoltà non meccanizzabili: di qui anche forme di supersfruttamento e di degrado del lavoro, posto al servizio della logica di un apparato estraneo (si pensi al lavoro dei minatori o dei bambini nella prima industrializzazione).

portatori di valori ecc.).

Il limite del taylorismo, in questa evoluzione, è soprattutto legato al fatto che la complessificazione sociale del lavoratore collettivo non può arrivare ad intellettualizzare la singola mansione lavorativa, a causa dei limiti di flessibilità e di «intelligenza» delle macchine impiegate. Il prezzo per sviluppare prodotti e processi complessi, e per complessificare il ruolo sociale del lavoro, è quello di banalizzare le operazioni elementari. Al lavoro si applica la stessa logica che si applica alle macchine: la complessità è resa possibile dalla somma di tante parti elementari semplici, ciascuna delle quali può essere astratta e meccanizzabile solo se si mantiene rigorosamente banale, ossia priva di varietà e variabilità.

Questo è il merito e insieme il peccato originale del taylorismo: aver costruito una complessità sociale e tecnologica sul modello della macchina, ossia sull'unico modello praticabile fino a poco tempo fa. Dalle prime applicazioni in poi questo modello è stato emendato – a più riprese – cercando di rimuovere il suo limite di fondo: il non-uso dell'intelligenza nelle operazioni elementari, il non-governo della complessità al livello delle singole operazioni. Questa tendenza è stata accelerata con l'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione (informatica, telecomunicazioni, automazione). Le tecnologie dell'informazione, rendendo «intelligente» la macchina e le operazioni elementari, non solo sostituiscono il lavoro in molti compiti banali, ma cambiano l'architettura della complessità. Che non è più necessariamente ottenuta come somma di tante parti elementari semplici, ma può divenire invece espressione macro di unità micro dotate di una loro intrinseca complessità, di una loro «intelligenza» decentrata di governo della varietà e variabilità.

Risultato: il lavoratore in quanto tale (in quanto singolo, in quanto prestazione lavorativa individuale) si riappropria dell'intelligenza lavorativa e di un compito di governo decentrato della complessità che in precedenza aveva delegato a configurazioni collettive o esterne alla fabbrica.

Ciò introduce un cambiamento di fondo nel ruolo del lavoro. Un cambiamento che è direttamente rilevante per l'economia delle risorse umane di cui si diceva all'inizio di questo discorso. L'organizzazione tayloristica ha infatti assunto a propria base il fatto che il sapere produttivo (non banale) fosse trasferito – una volta per tutte e sempre più – dall'individuo all'organizzazione. Il che comportava non tanto una espropriazione del lavoro come tale, quanto una compressione del ruolo del lavoro individuale – con tutte le sue esigenze e varietà

– e una dilatazione sempre più pervasiva del lavoro collettivo, che è riuscito a dare al lavoro un ruolo proprio perché non ha perso il contatto con la complessità. Non è un caso se, nel corso della produzione di massa, il lavoro nelle sue espressioni collettive (fondamentalmente il sindacato e, nella sfera politica, lo Stato democratico) ha acquistato progressivamente rilievo nella contrattazione del valore della professionalità e nella elaborazione delle strategie in quanto stakeholder.

La valorizzazione del lavoro e la sua intelligenza strategica possono dunque porsi, nel quadro tayloristico, solo a livello sociale e scendere fino all'impresa e alla fabbrica, ossia al collettivo di più basso livello, che resta pur sempre collettivo massificato, livellato al suo interno. Questa *oggi non è più l'unica forma possibile*: al lavoro collettivo si contrappone infatti il lavoro individuale e di squadra, divenuto nuovamente attore intelligente e possessore della forza produttiva, ossia del sapere che governa la complessità a livello decentrato.

Gli effetti di questo decentramento del sapere dall'organizzazione (nuovamente) al lavoro, e dunque dal lavoro collettivo che è stakeholder dell'organizzazione al lavoro individuale che è invece espressione dell'uomo-lavoratore sono molteplici e verranno progressivamente in luce man mano che il processo in questione acquisterà peso. Siamo solo agli inizi di un'epoca che vedrà:

- lo *scomporsi delle figure sindacali* del lavoro in costellazioni di squadre e di individui dotati di un autonomo ruolo contrattuale e di obiettivi personalizzati, poco livellabili e massificabili da enti di rappresentanza collettiva. Non è una prospettiva di estinzione del sindacato, ma piuttosto di differenziazione e di apertura, all'interno di regole definite collettivamente, di molti giochi individuali e di piccolo gruppo;
- lo *scomporsi delle imprese*, oggi accentrate per gli stessi motivi che hanno accentrato il lavoro (trasferimento del sapere all'organizzazione). Il sapere produttivo e manageriale si decentralizza, localizzandosi in unità modulari specializzate che sono dotate di propria autonomia strategica e di una autonoma capacità di rischiare (partecipazione ai profitti o alle perdite);
- la *creazione di reti professionali*, che organizzano la circolazione del lavoratore specializzato (in quanto professionista) da un'impresa all'altra e che provvedono alla diffusione e accumulazione del sapere a carico (e a vantaggio) del professionista stesso;
- la *creazione di reti di impresa* (interne alle singole imprese o inter-impresariali), che organizzano la cooperazione tra i moduli specializzati in rapporto a progetti strategici e innovativi che di volta in volta richiedono particolari complementarità.

Non possiamo qui approfondire ulteriormente la prospettiva sopra delineata, alla cui definizione – tra l'altro – ha contribuito anche un recente saggio di Costa (5). Quello che ci interessa è mostrare come la ricongiunzione della «economia delle risorse umane» all'imprenditorialità non sia solo un vago riferimento all'innovazione e alla filosofia del cambiamento, ma abbia radici ben più solide. Radici che affondano sul terreno di una evoluzione dai grandi sistemi alle reti, investendo insieme e nello stesso senso sia il lavoro che la funzione imprenditoriale.

## 6. Il lavoro e le reti

In questo processo, il lavoro conserva alcune sue particolarità - rispetto alle altre risorse e rispetto all'«organizzazione» – che non devono essere dimenticate e che spiegano in parte lo speciale raccordo da porre col potere imprenditoriale.

Ne ricordiamo due, che certamente interessano il futuro prossimo venturo, ma che cominciano a manifestarsi già oggi, specie nel lavoro maggiormente qualificato (quello dei tecnici, dei managers, degli operatori delle reti).

a) il trasferimento di una quota crescente del sapere produttivo dalla proprietà dell'organizzazione alla *proprietà dell'individuo-lavoratore* o del piccolo gruppo di lavoratori associati;

b) lo sviluppo di forme molto *articolate di contrattazione*, di partecipazione alla definizione delle *strategie*, di differenziazione delle *retribuzioni* in funzione delle *prestazioni* (quando non si arriva a compensi sulla prestazione *tout court*).

Vediamo un po' più da vicino questi due fenomeni «emergenti», cominciando dal primo.

5. G. Costa, «Le risorse umane e i rapporti verticali tra imprese: incentivazione e controllo», in *Contratti di franchising, organizzazione e controllo di rete*, a cura di I. Pilotti e R. Pozzana, Egea, Milano, 1990. Sullo sviluppo in senso reticolare delle imprese si può ormai vedere un'ampia letteratura. Ricordiamo soltanto S. Vaccà, «L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne», *Economia e politica industriale* n. 51, 1976; F. Butera, *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Angeli, Milano, 1990; Albertini S., *Nuovi orientamenti strategici e accordi di cooperazione tra imprese*, Egea, Milano, 1990 e i due numeri speciali di *Economia e politica industriale* (64 e 65) dedicati alle reti. Per alcuni sviluppi del discorso sulle reti in direzione del lavoro si possono vedere E. Rullani, «La nuova impresa e le reti: dal capitalismo organizzato al capitalismo evolutivo», *Oltre il Ponte*, n. 29, 1990; e F. Belussi e M. Festa, «L'impresa rete del modello veneto: dal post-fordismo al toyotismo? Alcune note illustrative sulle strutture organizzative dell'indotto Benetton», *Oltre il Ponte*, n. 31, 1990.

Finora l'impresa, in quanto organizzazione controllata propriamente dal capitale (azionario), ha posseduto e sfruttato in proprietà non solo le macchine e i materiali, ma anche il sapere intellettuale. Il sapere intellettuale, nella misura in cui è rimasto *specifico* (nel senso di *firm specific*) di una particolare organizzazione, ha costituito dal punto di vista economico una sorta di «capitale organizzativo» o di *invisible asset*. Il potere su questo *asset* e i diritti di sfruttamento relativi erano indiscutibilmente dell'impresa (ossia dell'imprenditore-azionista) dal momento che questo capitale non si dava «da solo», ma solo come sottoprodotto congiunto col capitale materiale e visibile, quello delle macchine, delle merci, dei terreni. Col risultato che la proprietà del capitale di questa seconda specie poteva portarsi dietro anche quella del capitale intellettuale associato.

Questa esclusività del diritto di impresa sul sapere intellettuale comincia oggi a cedere proprio per effetto dei fenomeni sopra ricordati. Incidono soprattutto due tendenze. Da una parte, l'evoluzione verso forme reticolari di organizzazione rende possibile a ciascun punto di un processo verticale di autonomizzarsi, sfruttando in proprio le sue specifiche capacità innovative grazie al fatto che può acquisire sul mercato (nella rete) tutti gli altri componenti, servizi, know how utili a rendere applicabile e vendibile il suo prodotto. Dall'altra parte, gioca l'evoluzione del lavoro verso forme polivalenti di professionalità, a loro volta connettabili in reti professionali: il lavoratore è meno obbligato, in queste condizioni, a vendere il proprio saper fare ad una specifica organizzazione ed è perciò in grado, almeno potenzialmente, di acquisire attraverso il mercato esterno o quello interno una quota del surplus relativo alla sua capacità di innovazione.

Sia la formazione di reti, con l'incremento di autonomia che queste danno ai soggetti decentrati, sia lo sviluppo di una professionalizzazione più astratta e polivalente del lavoro contribuiscono a separare il sapere produttivo – o quote sempre più rilevanti di esso – dall'organizzazione, ossia dalle singole imprese. Il sapere produttivo *torna al lavoro professionalizzato* e viene a distinguersi dall'impresa in quanto capitale proprietario.

Ma una tale distinzione – tra sapere prodotto dalle organizzazioni e sapere posseduto e appropriato da esse – implica notevolissimi problemi giuridici, legati al regime di proprietà e alla posizione giuridica dell'impresa nelle istituzioni capitalistiche.

Nel nostro ordinamento, il sapere decentrato che si accumula in possesso del singolo lavoratore o della squadra rimane di *proprietà* del lavoratore (o dei lavoratori della squadra) anche se è stato ottenuto

dal *learning by doing* finanziato dall'impresa o da investimenti in formazione a carico dell'impresa. Il che significa, in buona sostanza, che l'ordinamento capitalistico della proprietà intellettuale opera a favore di una autonomia del lavoratore come soggetto economico cui il sapere fa capo; e che lo sviluppo delle grandi organizzazioni capaci di accumulare endogenamente sapere costituisce piuttosto una circostanza eccezionale più che una regola ovvia delle istituzioni capitalistiche. L'accentramento della proprietà intellettuale, che resta legata in modo difficilmente scindibile all'uomo-lavoratore e ai suoi diritti non alienabili, è infatti assai più difficile dell'accentramento della proprietà relativa al capitale materiale, di cui le parti del contratto possono liberamente disporre.

In effetti, col senno di poi, siamo oggi in grado di cogliere la natura *eccezionale*, niente affatto «normale», delle circostanze che – nel paradigma della produzione di massa – hanno portato a più di un mezzo secolo di accumulazione del sapere produttivo all'interno di organizzazioni condannate a divenire sempre più grandi. Queste circostanze hanno potuto prendere corpo solo per effetto del processo di accentramento del sapere nell'organizzazione, connaturato al taylorismo. L'impresa tayloristica e in genere l'impresa della produzione di massa si è caratterizzata per l'uso di un sapere *firm specific* nel governo della complessità tecnologica e organizzativa. Ed è questo tipo di sapere che rende possibile l'accumulazione interna, ossia la continua crescita del know how endogeno e delle dimensioni di impresa (per effetto dei *business* sempre più vasti necessari per saturare il sapere interno posseduto).

Proprio la natura *firm specific* del sapere espresso dal paradigma tayloristico aveva potuto sanare la contraddizione che, nell'ordinamento capitalistico, si stabilisce tra logica della grande organizzazione e istituzioni che attribuiscono la proprietà del sapere personale *sempre* al lavoro, sottraendo questa materia all'autonomia contrattuale delle parti (6). Fino a che il sapere poteva essere trasferito dal lavoro all'organizzazione, diventando così *firm specific*, questa contraddizione non

6. In pratica l'ordinamento impedisce che le imprese si riservino in via permanente il diritto di uso del sapere appreso dai lavoratori durante la loro permanenza all'interno di una organizzazione. Questo statuto della proprietà intellettuale personale implica un disincentivo ad investire in formazione per le grandi organizzazioni ogni volta che il tipo di formazione è tale che esso può essere – dai lavoratori – trasferito a beneficio di imprese concorrenti o comunque diverse, con vantaggio per il lavoratore stesso che si trasferisce da un'impresa all'altra (cfr. l'alternativa tra *make or buy*, ossia tra acquisizione esterna o formazione interna, discussa da Costa nei capp. 8 e 9).

aveva spazio per manifestarsi: eventuali trasferimenti individuali di lavoratori (anche qualificati) da un'impresa all'altra non trasferivano infatti sapere, se non di livello banale.

Ma oggi questa particolare condizione sta venendo meno per una serie sempre più estesa di lavori e di know how. Se si riattiva un ruolo autonomo e intelligente del lavoratore individuale o della piccola squadra, diventa evidente che l'istituto della proprietà personale del sapere lavorativo rischia di divenire una *mina vagante* in tutte le organizzazioni. Le quali possono essere costrette o ad inseguire ideali di segretezza e di sapere *firm specific* sempre meno paganti, o a inibire la formazione di sapere interno, attivando il reclutamento sul mercato di professionalità già formate.

In queste circostanze, non è più soltanto l'impresa il luogo in cui si accumula il sapere produttivo: ma una quota importante di questo sapere è accumulata nella *rete professionistica* (tra lavoratori divenuti professionisti) e nella *rete imprenditoriale* (tra moduli specializzati, più o meno autonomi). Nelle reti, infatti, il sapere personale può restare di proprietà individuale – come vuole l'ordinamento – ma esso può anche circolare in una gamma estesa di utilizzazioni, proprio perché la rete ricompone la frammentazione degli specialismi di disegni organizzati.

Diventa così importante, per l'organizzazione industriale, la *strategia di appropriazione del sapere* che i diversi soggetti di un sistema di reti possono sviluppare al fine di trarre vantaggio dalle proprie capacità e competenze, come abbiamo richiamato al punto b). E ciò vale sia nel momento in cui essi «vendono» queste capacità e competenze ad una impresa in un quadro giuridico di lavoro dipendente, sia nel momento in cui invece preferiscono «mettersi in proprio» adottando forme giuridiche di lavoro autonomo retribuito in funzione delle prestazioni.

Tutte e due le soluzioni devono essere considerate da una economia e da una politica di valorizzazione del lavoro. La direzione del personale si trova dunque a far parte di un quadro di comportamenti che vede i lavoratori non come «dipendenti» da utilizzare e motivare al meglio, ma come *soggetti strategici*, ossia come soggetti capaci di agire in modo complesso, raccordando il proprio fine con quello del contesto in cui agiscono (essenzialmente con i fini imprenditoriali).

La natura strategica dei comportamenti del lavoro poteva trovare spazio, in un universo tayloristico, solo in rapporto al lavoro *sub specie* collettiva (organizzazione sindacale di fabbrica, di settore, di confederazione generale). La razionalità collettiva del lavoro non pote-

va che privilegiare obiettivi di tipo politico e sociale generale, posti a fondamento della funzione di rappresentanza, rispetto ad obiettivi individuali destinati ad essere sommersi nella addizione sociale di molti interessi minuti, privi di sintesi. Lo «scambio politico» tra lavoro e capitale trovava così il capitale interessato al profitto della *singola* impresa (in quanto agisce nella contrattazione l'imprenditore che punta al suo profitto individuale) e il lavoro interessato invece all'organizzazione *complessiva* del lavoro e ai suoi rapporti con le quote distributive nazionali. Al singolo lavoratore restavano margini limitati per «agire strategicamente».

Questa condizione è però destinata a cambiare rapidamente nel corso del processo evolutivo sopra ricordato, in cui sono i lavoratori individuali o i singoli gruppi di essi che riacquistano, insieme al possesso/proprietà del sapere decentrato, anche la possibilità di valorizzarlo in forme alternative. La contrattazione torna in mano ai singoli o ai piccoli gruppi, e il suo oggetto cambia. Si tratta ora di valorizzare non il «lavoro» in quanto entità collettiva, ma le particolari capacità e competenze del lavoratore singolo o della squadra, considerando il fatto che nella rete professionale o inter-imprenditoriale molti sono i possibili acquirenti di un sapere polivalente che si è sottratto all'abbraccio soffocante dell'organizzazione.

Non vogliamo dire che le caratteristiche del mondo attuale – e i problemi del lavoro che oggi si incontrano nell'impresa – corrispondano già a questa descrizione delle linee di tendenza che ci si possono attendere per il prossimo futuro. Il manuale di Costa ci ricorda quanto ancora di tradizionale e di esperienza passata debba essere presente nella direzione del personale per far fronte a problemi tradizionali. Ma lo stesso manuale indica quali siano le linee di innovazione e la loro natura radicale: su questo percorso di innovazione siamo convinti che la direzione del personale avrà sempre di più da misurarsi con problemi chiave vicini a quelli che abbiamo appena ricordato.

Il fatto nuovo più rilevante, che sta già adesso introducendo crepe profonde nella costituzione «materiale» della dottrina del personale e privando di credibilità alcuni dei suoi riti sistemici, è il ruolo *nuovamente attivo dell'uomo-lavoratore* (come individuo e piccolo gruppo) sulla scena della direzione del personale. Dal lavoro (collettivo) si sta passando ai lavori e infine ai lavoratori, potremmo dire con uno slogan.

I lavoratori sono in effetti i soggetti proprietari del sapere decentrato impiegabile nella produzione e possono dunque riacquisire gradualmente il potere strategico di trattare la valorizzazione del sapere stesso alle migliori condizioni di mercato. Le rappresentanze sindacali non

possono inserirsi in quanto tali nel processo di auto-valorizzazione strategica del sapere personale: esse possono certo fissare regole, ordinare il gioco collettivo, ma sono condannate a fare da contorno quando si scende nel dettaglio, nelle singole e differenziate forme di valorizzazione del lavoro. E non è solo questione di minore sindacalizzazione: la stessa organizzazione di impresa si troverà a governare un materiale completamente diverso. Infatti il fatto che l'impresa conserva – in ogni scenario – un sapere *firm specific*, non impedisce al lavoratore di possedere a sua volta un sapere personale progressivamente sempre più rilevante per quantità e qualità, e di avere potenzialmente una pluralità di occasioni di impiego della sua professionalità, anche al di là dell'impresa di appartenenza.

In questo contesto, il compito della direzione del personale è sempre meno quello di «dirigere» e sempre più quello di valorizzare il possessore di una risorsa che ha un valore strategico per l'impresa. Valorizzare anche accettando rapporti di lavoro in cui l'autonomia della prestazione, la sua condivisione con altre imprese-clienti, la «monetizzazione» della prestazione innovativa e di qualità costituiscono passaggi ovvii, possibili anche se non sempre necessari nei singoli casi. Possiamo dire che, in questo senso, il ruolo del direttore del personale (ex) diventa quello di costruttore di reti, di rapporti di *partnership* che leghino in forme efficaci interessi strategici differenti che sono accettati e valorizzati come tali. Non può sfuggire a nessuno che un tale compito – quando verrà a concretarsi in forme vicine a quelle sopra richiamate – avvicina notevolmente la funzione di direzione del personale a quella imprenditoriale. Ambedue mirano a collocare l'impresa nel vasto reticolo delle relazioni esterne e interne, mobilitando nell'interesse dell'impresa una pluralità di soggetti fortemente autonomi. E investendo risorse a rischio nella costruzione di linguaggi, relazioni e progetti.

Il che basta forse per dire che le conclusioni di Costa, ultimo capitolo di questo manuale, promettono di essere il primo di altri che verranno.

*Udine, Università degli Studi*