

## ANALISI & COMMENTI

# Senza significati non si governano le aziende

Il 3 ottobre il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno” ha organizzato un seminario in onore del professor Francesco Favotto sul tema “Esiste ancora l’azienda? L’Economia Aziendale tra Finanza, Mercati e Istituzioni”. Sono intervenuti da tutta Italia numerosi studiosi, imprenditori, manager e professionisti molti dei quali sono stati allievi del festeggiato. Pubblichiamo la relazione dal titolo ‘L’azienda come organizzazione’ del prof. Giovanni Costa.

**Giovanni Costa**

Giovedì 4 Ottobre 2018 18:26



Eravamo un gruppo di allora giovani aziendalisti nella Ca’Foscari post Sessantotto: prima **Enzo Rullani**, **Giuseppe Volpato** cui va il mio commosso ricordo, cui si aggiunsero poco dopo **Sergio Faccipieri** e **Francesco Favotto**; eravamo un po’ discoli ma i nostri fratelli maggiori **Maurizio Rispoli**, **Giorgio Brunetti**, **Vittorio Coda**, **Mario Bonel**, **Umberto Collesei** e **Franco Isotta** ci osservavano con indulgente attenzione. C’era in noi una forte tensione a metabolizzare rapidamente la lezione del **management di origine Nord Americana** introdotto in Italia dalle maggiori imprese già esposte ai confronti internazionali. Una metabolizzazione che doveva confrontarsi con una difficoltà e una grande opportunità. **La difficoltà** era quella di cogliere tutti gli elementi di novità e di modernità senza appiattirsi su elaborazioni nate in contesti economici, sociali e culturali completamente diversi. **La grande opportunità** era quella di beneficiare di un laboratorio a cielo aperto quale era il Nord Est dell’epoca.

Nella divisione del lavoro interno mi fu affidato il compito di occuparmi delle problematiche del lavoro e dell'organizzazione che ho affrontato con un background condiviso con la parte di aziendalisti veneziani che ruotava attorno alla figura di **Pasquale Saraceno**. Provo a sintetizzarne alcuni punti: la **centralità teorica e pratica dell'impresa**, il riconoscimento del ruolo attivo che devono avere **le istituzioni** per un corretto funzionamento del mercato e per l'eventuale correzione delle sue distorsioni, un **pluralismo teorico** mai eclettico, l'attenzione alla molteplicità di attori interessati ai destini dell'azienda, il ruolo del **management professionale** nei processi di scientificazione delle decisioni d'impresa, la costante attenzione al ruolo dei sistemi nazionali e sovranazionali nella creazione di quelli che alcuni anni dopo M. Porter avrebbe chiamato i **vantaggi (e gli svantaggi) competitivi delle imprese e delle nazioni**.

La scuola italiana di Economia aziendale si differenzia sia dalla scuola anglosassone troppo spesso limitata a pratiche manageriali contingenti, sia dall'Economia politica standard che studia l'impresa con un modello molto semplificato avendo altre finalità logiche ed epistemologiche. La peculiarità della scuola italiana è di cercare d'**integrare le prospettive dei diversi attori** che partecipano alla produzione e alla distribuzione di ricchezza mantenendo però ben fissa l'attenzione sugli equilibri economico-finanziari. La separazione concettuale di origine tedesca tra il soggetto (l'imprenditore, *der Unternehmer*, o altra entità) e lo strumento (l'azienda, *der Betrieb*) consente a questa prospettiva teorica di studiare anche realtà che hanno finalità diverse dal profitto il cui raggiungimento (efficacia) richiede in ogni caso una gestione efficiente di risorse. Avendo partecipato a uno dei più importanti tentativi italiani di implementare un sistema di Governance duale ho maturato la convinzione che la distinzione della scuola tedesca è **potente dal punto di vista concettuale e analitico** ma incontra insuperabili difficoltà pratiche.

Il mio approccio all'organizzazione dovette misurarsi subito con le problematiche dei comportamenti umani nel lavoro. Questi potevano e possono contare sugli apporti di molte discipline psicologiche e sociali, filosofiche, politiche, mediche, giuridiche. Il management non ne può prescindere ed è costretto dalle sue finalità realizzative a operare una sintesi. Sugli stessi temi, l'**esasperazione specialistica** assunta dagli studi accademici, frantumando la realtà in migliaia di micro problemi e di micro soluzioni contingenti, si disperde in mille rivoli e **smarrisce a volte il senso dell'insieme** che mi sembra invece assicurato dalla tradizione aziendalistica italiana. La mancanza del senso dell'insieme può costituire un serio problema per tutte le discipline, ma in particolare per le scienze sociali quando adottano **metodi e soluzioni traslati dalle scienze naturali**. I linguaggi sono diventati così specialistici che in molti consessi accademici il dialogo si fa difficile se non impossibile, al punto che l'unico elemento di comparazione, l'unico fattore di commensurabilità è diventato un parametro **bibliometrico** che, incontestabilmente oggettivo, esprime una buona dose di **autoreferenzialità** (Si vedano sul n. 435/2005 di *Nature* gli editoriali "Not-so-deep impact" e "In praise of soft science").

Era un'epoca di grandi turbolenze sociali. Per non restare impigliato in visioni ideologiche, trovai molto utile confrontarmi con due concezioni del potere d'impresa. La *prima* è definibile come «**prospettiva unitaria**» (*unitary frame of reference*). Secondo tale concezione il potere di governo dell'impresa non è divisibile [Fox 1980]. La competizione per il suo controllo è vista

come un **gioco a somma zero** nel quale il potere acquisito da uno è perduto dall'altro. Le relazioni sono ispirate da una reciproca sfiducia. Il conflitto che ne deriva ha un carattere distributivo [Walton e McKersie 1965].

La *seconda* concezione è definibile come «**prospettiva pluralistica**» (*pluralistic frame of reference*). Secondo tale concezione, l'azienda è considerata un aggregato di individui e gruppi che hanno ciascuno le proprie aspirazioni e una particolare concezione dell'impresa e dell'azienda.

L'impresa è vista come un campo di tensioni e di richieste a volte contrastanti, richieste che devono essere bilanciate al fine di mantenere una valida struttura di collaborazione nella quale tutti i partecipanti, almeno parzialmente, perseguono i loro obiettivi.

Aderendo a questa seconda prospettiva, le imprese cercheranno di avere un rapporto stabile con tutti gli stakeholder. La divergenza di interessi è considerata un **gioco a somma variabile positiva**, in quanto dal consenso negoziale che segue al conflitto si genera un maggiore potere di controllo sulle risorse interne ed esterne. Le relazioni sono alimentate da una reciproca fiducia, il che crea un atteggiamento di collaborazione che fa assumere al confronto di interessi un carattere integrativo [Walton e McKersie 1965].

La *concezione unitaria* ha dei limiti fattuali prima che politici, come del resto quella pluralistica. Entrambe hanno difficoltà **aconfrontarsi con le nuove realtà dell'impresa reticolare, delle filiere, delle strutture organizzative che ibridano mercato, gerarchia e convenzioni, dell'economia della conoscenza e della creatività, delle forme che emergono dalla trasformazione digitale.**

Tuttavia le due concezioni nella loro forma ideal tipica ci forniscono i termini di un principio valido per qualsiasi forma organizzativa. **Accentramento monocratico e decentramento pluralistico** sono entrambi necessari e l'uno limita, e valorizza, l'altro. Ho distillato un postulato che mi ha guidato in molte scelte teoriche e operative: **il potere di governo di un'organizzazione deve essere abbastanza concentrato da consentire di affrontare la complessità dei problemi, ma non così concentrato da inibire l'iniziativa, l'autonomia e le competenze di tutti gli attori.**

Si può riformulare il postulato partendo dal basso: la natura dei problemi, la velocità del cambiamento, il ruolo delle competenze specialistiche richiedono un'articolazione del potere di governo aziendale per dotare ciascun punto dell'organizzazione aziendale di autonomia, responsabilità e capacità d'iniziativa. Ma tale frazionamento non può andare oltre il limite richiesto dalla necessità di conferire unità d'indirizzo e di governo al sistema aziendale.

Il ruolo del capitale umano combinato con il capitale finanziario nella generazione del valore nell'impresa può essere analizzato con il modello del ciclo del valore del capitale umano che si sviluppa attraverso quattro nodi costituenti: 1) persone, 2) relazioni, 3) prestazione e 4) valorizzazione.

1) Il capitale umano si forma attraverso i processi di socializzazione e di acculturazione, che avvengono a livello della famiglia e della comunità; di scolarizzazione, che avvengono nelle apposite istituzioni pubbliche e private; e, infine, di professionalizzazione che avvengono soprattutto nelle aziende e nelle professioni e sono poi rinforzati attraverso la formazione continua. Il mercato del lavoro è lo strumento che rende visibili le persone e ne consente

l'allocazione presso le aziende attraverso il confronto tra le caratteristiche offerte e quelle richieste.

2) Le persone reperibili nel mercato del lavoro sono solo delle potenzialità che devono essere «legate» all'azienda con un contratto. Il contratto può essere inteso sia in termini tecnico-giuridici, sia in termini sociali e psicologici.

Il **contratto giuridico** stabilisce il tipo di rapporto che può andare dal tradizionale contratto di lavoro subordinato, che è la forma più tipica di acquisizione di servizi umani, fino al contratto di tipo commerciale (*outsourcing*, lavoro interinale, *staff leasing* ecc.), passando per una serie di forme miste e intermedie.

Il **contratto psicologico** attiene invece alle attese reciproche e, quindi, al grado d'implicazione emotiva (*commitment*, *involvement*) che la persona stabilisce con l'organizzazione e con i suoi membri.

3) Le persone con le loro competenze, conoscenze e capacità, una volta inserite, collaborano con gli altri partecipanti ed erogano la loro prestazione che è funzione del contesto organizzativo e tecnologico (capitale relazionale e capitale strutturale).

4) La valorizzazione della prestazione è funzione della capacità dell'impresa di **inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore aziendale, oltre che in quella dei clienti e degli altri stakeholder.**

Il processo di valorizzazione si conclude con il **ritorno di risorse economiche e di legittimazione**, che rientrano nel ciclo del valore, remunerando i fattori di produzione, risorse umane comprese, e consentendo la riproduzione del ciclo. La legittimazione si misura attraverso la reputazione, il consenso, l'accettazione sociale dell'impresa che si sente responsabile dell'impatto di lungo periodo delle sue attività. **L'attenzione all'ambiente, inteso in senso sia ecologico sia economico e sociale**, soddisfa il bisogno degli stakeholder esterni ed interni e della stessa impresa che ha interesse a operare in un ambiente vivibile ed equilibrato.

Le problematiche organizzative sono le più esposte alle **istanze di sostenibilità e equità**, che a volte sembrano mettere in discussione l'economia di mercato. Atteso che **economia di mercato non significa società di mercato** [Cohen 2007, p. 67], il mercato per funzionare oltre che di regole ha bisogno **disignificati**.

Oggi all'impresa viene richiesta una capacità di produrre una visione in grado di dare una coerenza alle azioni degli attori, alle tecniche e ai ruoli. Se oggi si sente un **bisogno di etica** non è solo o tanto perché l'impresa divenga più morale ma soprattutto perché **la perdita di senso rischia di mettere in pericolo la sua sopravvivenza**. In fatto di perdita di senso lo scenario tecnologico e sociale emergente assume tinte apocalittiche se si estremizza la visione delle "negazioni" di Marc Augé fatto di: **una folla di non persone (operatori logici, robot o individui cui è negata identità e cittadinanza) si aggirano per non luoghi (mercati virtuali e supermercati reali) e si scambiano non beni (gli indici, i future o la consumer experience) pagando con una non moneta (criptovalute e simili).**

La tradizione aziendalistica italiana aiuta a restare ancorati ai valori. Quali valori? I **valori deboli** (ricerca esasperata dell'efficienza e dell'utilità fine a se stessa, egoismo, opportunismo e così via) dividono e arricchiscono pochi, mentre i **valori forti** (qualità del lavoro, responsabilità sociale, equità e così via) uniscono e arricchiscono molti. Alla base c'è il



riconoscimento dell'importanza insostituibile di attori liberi, responsabili, motivati, capaci di moltiplicare la loro efficacia attraverso l'ibridazione, la fertilizzazione incrociata, il rispetto delle differenze, la consapevolezza delle conseguenze «ecologiche» a lungo termine delle loro decisioni [Sérieyx 1993, p. 248].

E' solo così che l'impresa legittima il suo ruolo e consente al capitale umano di conservarsi e svilupparsi, generare utilità, consolidare legami, condividere valori e significati. **Senza significati non si governano le aziende.** Ed è questo il pay off con cui vorrei sintetizzare il messaggio di cui è intrisa l'attività scientifica, pedagogica e istituzionale di Francesco Favotto.