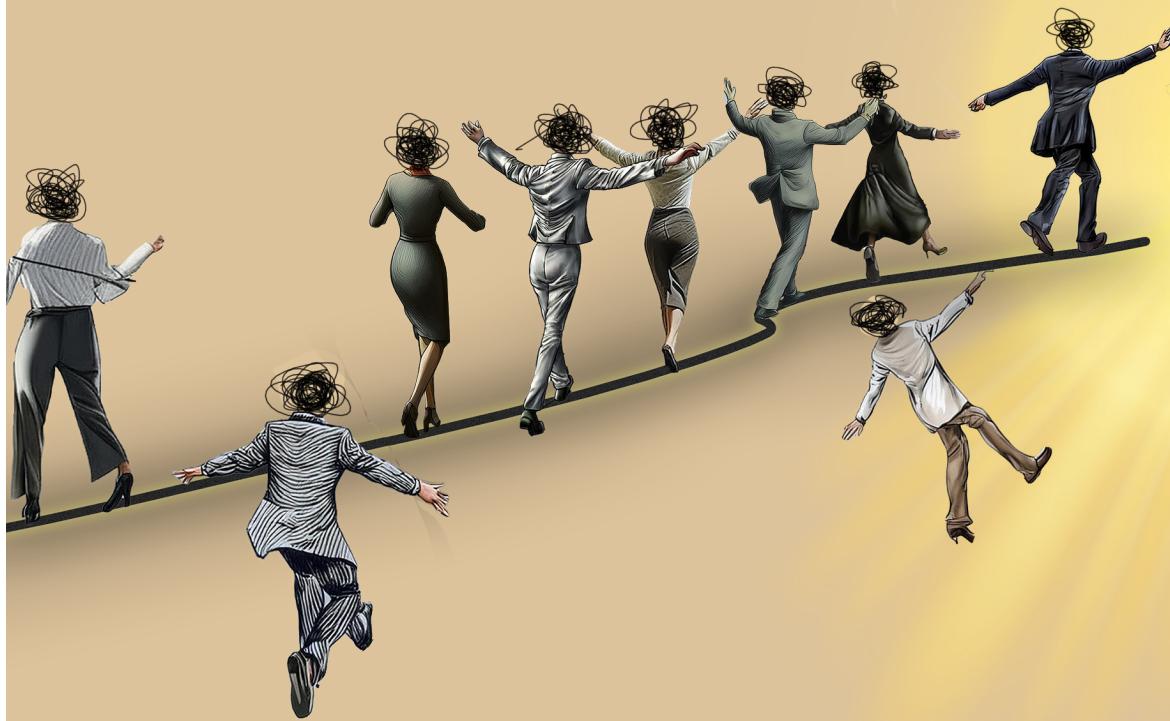


# Sviluppo & Organizzazione

n.319  
Gennaio/Febbraio  
2025



## ORGANIZZAZIONI ALLA RICERCA DI SENSO

IL 2025 DEL MANAGEMENT  
PURPOSE E SOSTENIBILITÀ

La ripresa della dimensione  
umanistica dell'impresa

QUALI SONO  
LE ASPIRAZIONI  
DELLA GENERAZIONE Z?

Un'indagine sulle attese  
tra lavoro e carriera

## L'ORGANIZZAZIONE CORAGGIOSA

Il ritratto di  
**Francesca  
Moriani**

Riscoprire il purpose come  
'leader invisibile' delle  
organizzazioni può essere  
il tema centrale di una nuova  
filosofia del management che  
risponda alle istanze  
di competitività e sostenibilità  
in un quadro ambientale  
radicalmente trasformato



## AUTORI

### **Stefania Contesini**

Coordinatrice Philosophy & Business Unit, Università Vita-Salute San Raffaele

### **Federico Frattini**

Dean, Polimi Graduate School of Management

### **Josip Kotlar**

Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e Family Business, Politecnico di Milano

### **Roberto Mordacci**

Professore Ordinario di Filosofia Morale, Università Vita-Salute San Raffaele



# IL NUOVO SENSO DEL MANAGEMENT

**In un contesto globale in rapida trasformazione, le aziende non possono più affidarsi a modelli di management obsoleti. La persistenza di dogmi legati alla massimizzazione del profitto e a strutture rigide ostacola l'adattamento alle nuove realtà. È necessario interrogarsi sul purpose aziendale, inteso come guida invisibile che orienta decisioni e relazioni con gli stakeholder. Il dibattito sul purpose si è evoluto, evidenziando la sua centralità per la competitività e la sostenibilità. Le imprese devono riscoprirlo come leva strategica, superando visioni riduzionistiche e strumentali.**

**I**n un'epoca segnata da un'incertezza crescente, crisi multiple e volatilità costante, sia nella società sia nei mercati, le imprese si trovano ad affrontare sfide senza precedenti. Le crisi economiche globali, le tensioni geopolitiche, le emergenze sanitarie e i rapidi avanzamenti tecnologici hanno reso il contesto competitivo estremamente instabile e complesso. Le dinamiche di innovazione accelerano, i modelli di business tradizionali sono messi in discussione e le aspettative degli stakeholder cambiano rapidamente. In questo scenario turbolento, le aziende non possono più affidarsi esclusivamente a strategie basate su previsioni lineari, obiettivi a breve termine e rigidi sistemi di pianificazione. La volatilità dei mercati e la complessità delle sfide richiedono una maggiore capacità di adattamento e una visione più profonda, critica e consapevole delle proprie attività. Diventa quindi essenziale per le imprese rifocalizzarsi sul perché del loro operato, ossia sul senso che guida le loro azioni e decisioni.

Allo stesso tempo, la crisi non è solamente relativa al contesto esterno, sociale o di mercato. La profondità di questa crisi porta anche a ridiscutere le teorie e i modelli di management che hanno guidato le strategie di business negli ultimi decenni e che sembrano essere entrati in crisi. Tuttavia, persistono ancora alcuni dogmi, figli di scuole di pensiero e contesti scientifici in molti casi superati, che portano le aziende ad abbracciare in modo irriflesso e acritico determinati obiettivi e linee di azione. Questi dogmi si manifestano in pratiche manageriali focalizzate esclusivamente sulla massimizzazione del profitto a breve-medio termine, sulla competizione interna esasperata, su strutture organizzative rigide e sistemi decisionali gerarchici. La persistenza di tali convinzioni ostacola l'evoluzione delle imprese, impedendo loro di adattarsi efficacemente alle nuove realtà del mercato.

Diventa quindi fondamentale, oggi, far emergere questi dogmi e analizzarli alla luce delle contraddizioni che hanno prodotto, guidati da un pensiero critico-costruttivo in grado di indicare la via per un loro superamento. Questo approccio ci permette di mettere in discussione le assunzioni di base che hanno guidato le pratiche manageriali finora, aprendo la strada a nuove prospettive e modelli più adatti al contesto attuale.

## LA FILOSOFIA DEL MANAGEMENT È IN CRISI

Ogni pratica, e quindi anche quella del management, ha una sua filosofia, ovvero si fonda su un costrutto di saperi, teorie, modelli e modi di procedere orientati a degli scopi. Questa filosofia, così come i suoi scopi, spesso rimane implicita, ma non per questo cessa di essere attiva nel produrre risultati, azioni e discorsi. È proprio questa filosofia implicita che determina come un'organizzazione interpreta il suo ruolo nel mondo, come prende decisioni e come interagisce con i suoi stakeholder.

Portare alla luce questa filosofia significa riconoscere che vi è la necessità di porre nuovamente a tema il *purpose* dell'agire aziendale, ossia il suo senso e il suo valore. L'implicito potere generativo del *purpose* può rappresentare una chiave per formulare e sperimentare nuovi modelli di management e di impresa.

Il concetto di *purpose*, come osservato dalla professoresca Claudine Gartenberg, ha radici profonde nella teoria organizzativa, emergendo già agli inizi del XX secolo con Mary Parker Follett, che lo descrisse come il "leader invisibile" delle organizzazioni. Questo pensiero fu poi ulteriormente sviluppato da studiosi come Chester

---

L'articolo è frutto della collaborazione tra la Philosophy and Business Unit dell'Università Vita-Salute San Raffaele e Polimi Graduate School of Management e l'esito di una serie di workshop realizzati tra il 2024 e 2025 che hanno visto la presenza di studiosi e manager provenienti da diverse imprese. Obiettivo dei workshop è stato sperimentare un format originale e innovativo per affrontare temi di frontiera per l'evoluzione del management, attraverso l'applicazione concreta di suggestioni e competenze offerte dalla filosofia in dialogo con altri saperi. Dagli approfondimenti e dalle discussioni realizzate durante i workshop sono emersi importanti spunti confluiti nella stesura del presente articolo, il quale vuole rappresentare una traccia concreta di quello che si crede possa essere un cambiamento culturale in grado di muovere la realtà imprenditoriale.

Si ringraziano, in particolare, coloro che hanno partecipato con maggiore assiduità agli incontri offrendo importanti contributi e stimoli alla discussione: Lucia Borini, Head of Group Academy, Reale Group; Emiliano Boschetto, Senior Manager, EFM; Anna Deambrosis, Head of Change Management, Reale Group; Myriam Finocchiaro, Communication External Relation and CSR Manager, Granarolo; Marco Lazzoni, Senior Advisor; Iacopo Meghini, CEO Metalmont; Claudia Percivale, Senior Learning Specialist Academy, Reale Group; Roberto Villa, Direttore Fondazione IBM.

Barnard e Philip Selznick, che considerarono il *purpose* un meccanismo fondamentale per superare i problemi di azione collettiva e definire il successo organizzativo. Negli ultimi decenni, tuttavia, è stato relegato ai margini delle discussioni in campo organizzativo, mentre prevalevano paradigmi centrati su obiettivi economici e approcci decisionali rigorosi e razionali. Solo recentemente, grazie alla crescente enfasi attribuita all'importanza degli asset intangibili, come il capitale umano e quello relazionale, il *purpose* ha riguadagnato centralità, venendo riconosciuto come un fattore critico per la competitività delle imprese e per il loro impatto sociale.

Oggi, il *purpose* è un tema di grande interesse e, al tempo stesso, altamente controverso. Da un lato, numerosi studi empirici mostrano che un *purpose* ben definito e autenticamente implementato può migliorare la performance economico-finanziaria di un'organizzazione, specialmente quando è accompagnato da chiarezza e coerenza nella gestione. Dall'altro lato, il dibattito è reso complesso dalle critiche che vedono nel *purpose* un concetto spesso strumentalizzato per giustificare il mancato raggiungimento di obiettivi economici, come evidenziato nei recenti attacchi a modelli aziendali che enfatizzano il *purpose* a scapito della crescita dei risultati di natura economica.

Questa tensione riflette un passaggio culturale più ampio, ben descritto da Roy Suddaby, secondo cui la legittimità aziendale è sempre più giudicata sulla base dell'autenticità e della coerenza con gli impegni verso gli stakeholder, piuttosto che sull'aderenza esclusiva a standard economici tradizionali. Pertanto, il *purpose* non è solo una questione di comunicazione aziendale, ma una

dimensione fondamentale che interseca strategia, governance e sostenibilità, e che richiede un'attenzione critica sia da parte degli studiosi sia dei manager. Riconoscere il potere generativo del *purpose* nella formulazione di nuovi modelli di management significa comprendere che le aziende non sono semplicemente macchine per generare profitto, ma attori sociali con una responsabilità verso la collettività e verso la storia. Il *purpose* diventa così il fulcro attorno al quale costruire strategie, processi e culture organizzative.

## IL PURPOSE COME NUOVA FILOSOFIA PER IL MANAGEMENT

La proposta di una nuova filosofia del management ruota attorno alla nozione di *purpose*. Si tratta di una nozione che, negli ultimi anni, ha attirato crescente attenzione e sollevato interrogativi profondi, in particolare tra quelle organizzazioni che non considerano l'impresa un attore esclusivamente economico finalizzato unicamente alla generazione di profitto, ma la vivono anzitutto come un attore sociale con responsabilità significative verso una platea ampliata di stakeholder. Un momento cruciale in questo dibattito è stato l'annuncio del Business round-table nel 2019, che ha ridefinito il *purpose* dell'impresa, spostandolo dalla mera massimizzazione del valore per gli azionisti verso un impegno più ampio per promuovere un'economia che serva gli interessi di tutti gli stakeholder. La nozione di *purpose*, che possiamo tradurre come "senso", ha in realtà radici non solo nel recente dibattito sul management, ma soprattutto in un più ampio quadro



culturale. In filosofia, l'idea di *tèlos*, ossia di scopo che è non solo obiettivo ma anche valore, è il cardine della filosofia di Aristotele. È infatti proprio nella filosofia aristotelica che viene elaborata l'idea che ha guidato tutto lo sviluppo scientifico e culturale dell'Occidente, ossia la tesi per cui avere uno scopo significa mirare a realizzare un valore. Solo recuperando la verità profonda di questa tesi la cultura economica e industriale dell'Occidente può rilanciare le proprie capacità competitive e fornire un contributo qualitativamente unico allo sviluppo globale.

Il bene, dice Aristotele nel primo libro dell'*Etica Nicomachea*, è "ciò a cui ogni cosa tende": la definizione stessa di ciò che ha valore è data dal fatto che la realtà – ossia le persone, i viventi, gli enti, le comunità – è in tensione verso ciò che la compie, ossia che dà senso al suo dinamismo. Nell'agire stesso è scritto ciò che ne è la ragione, il movente e il significato. Così, per esempio, offrire un servizio di consulenza è un'attività il cui perché è il fatto che le persone possono non avere tutte le competenze necessarie per svolgere un certo tipo di attività complesse, che richiedono competenze ulteriori. Si offre consulenza perché uno degli scopi dell'agire umano è agire di concerto, cioè – come sosteneva Hannah Arendt – acquisire il potere di fare cose che siamo in grado di fare solo attraverso una collaborazione non competitiva. Non si tratta solo di raggiungere gli obiettivi, si tratta di poter fare al meglio ciò che si è ritenuto importante fare e che ha valore anzitutto per chi lo fa. Non c'è un bene definito prima o fuori dall'azione. Il bene è ciò che definisce l'azione stessa, la sua 'ragion d'essere' e il suo 'senso', appunto. Il senso così definito è anche la collocazione dell'azione compiuta nel quadro dell'esistenza umana, il suo valore rispetto ad altre prassi, il suo significato nella rete complessa delle attività umane. Questo la colloca nell'orizzonte non solo dell'agire economico, ma anche della storia, della cultura, della politica.

#### IL PRINCIPIO GUIDA DELL'ATTIVITÀ UMANA

La nozione complessa di *purpose*, proprio perché non è affatto riducibile a *aim*, *goal*, *mission* o *vision*, cerca di catturare questo significato profondo dell'agire organizzativo: non sono gli obiettivi – raggiunti o meno – che definiscono il valore di ciò che si fa, ma il fatto che quell'attività esprime la capacità umana di trasformare il mondo e di definire se stessi attraverso questa trasformazione.

Certo, gli obiettivi costituiscono il banco di prova di come si è cercato di realizzare un valore, ma se l'attività è in sé rilevante per gli esseri umani, essa non dipende esclusivamente dagli obiettivi per avere un senso. La Medicina non è definita dal risultato della guarigione. Se fosse così,

i pazienti verrebbero abbandonati quando non si dispone delle terapie per guarirli. Il *purpose*, ossia il senso, della medicina è la cura, ossia una relazione che esprime l'interesse reciproco degli umani, la solidarietà con la sofferenza e l'offerta di competenze solide nel tentativo di guarire e – a prescindere da quest'ultimo – nella promessa di non abbandonare, di aver cura, appunto. La cura non ottiene sempre dei 'risultati', ma non per questo perde di senso. E la Medicina, come altre pratiche professionali e produttive, ha senso umano generale perché risponde a bisogni radicali e ineludibili. Essa ha storia e fa la storia perché fa parte del *purpose* umano il curarsi l'uno dell'altro. Se a questo *purpose* si sostituisce – come succede troppo spesso – la misurazione di obiettivi esclusivamente economici o di prestazione o di gestione, il senso della pratica medica è piegato a logiche diverse da ciò che lo definisce. Gli obiettivi, anche economici, prendono significato e si misurano in rapporto al senso complessivo di una pratica. Isolati, non hanno alcun valore.

Così, ogni attività produttiva e ogni offerta di servizio ha, nel suo specifico oggetto, il senso del proprio fare. L'interpretazione esclusivamente economica del concetto di lavoro, e quindi di attività produttiva, è sfidata alla radice dall'introduzione dell'idea di *purpose*. E questa sfida non proviene dall'esterno, per esempio dalla filosofia, bensì da una ricerca di senso che si è fatta strada proprio nel management, nella pratica come nella teoria. Il *purpose* registra una crisi della concezione stessa dell'attività produttiva e, al tempo stesso, offre un'apertura verso dimensioni più profonde del 'valore', pone una domanda sul senso di ogni singola attività organizzativa in relazione all'esistenza di ciascuno, all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Ogni fase di un processo, ogni step, ogni attività pianificata e misurata, non è solo un mezzo per un fine esterno. È un fine in se stessa, purché sia collocata in modo razionale in rapporto al tutto e purché ne siano ben presenti a chi la esegue il valore e l'importanza. Se non vi è condivisione non solo del senso complessivo, ma anche del senso di ogni frazione dell'attività comune, non è possibile ritrovare un senso alla propria attività lavorativa. Mettere in connessione una porzione di un'attività complessa con il senso della storia umana può sembrare un compito impossibile o uno sterile esercizio teorico, ma è ineludibile se non si vuole svuotare di significato e valore l'esistenza di chi la svolge.

La nuova filosofia del management nasce dall'appropriazione di questa sfida profonda: quella di indagare, per ogni attività umana, il senso particolare in rapporto a un possibile valore generale, se non addirittura universale.

## LE DIRETTRICI DEL CAMBIAMENTO

Direttamente collegati alla nozione di *purpose* ci sono alcuni concetti e temi organizzativi che costituiscono le principali direttive attraverso cui è possibile riconfigurare la nuova filosofia del management. Ne abbiamo individuati quattro: i valori, il senso, il tempo/spazio e l'innovazione, che riteniamo importanti anche in virtù del loro reciproco rimandarsi e qualificarsi a vicenda. Si tratta, tuttavia, di una lista evidentemente aperta.

### VALORE, VALORI

Se il *purpose* è da intendersi come intrinseco alla pratica di ciascuna impresa – il suo perché, la sua ragion d'essere – allora i valori, ovvero ‘ciò che è meritevole di impegno, ciò che vale la pena di essere perseguito’ rappresentano la via privilegiata attraverso cui esso si declina nelle prassi organizzative.

Sui valori le imprese sono impegnate da tempo. Le prime riflessioni sulla sostenibilità risalgono agli Anni 70, con il Rapporto del Club di Roma, Edward Freeman pubblica la teoria degli stakeholder alla metà degli Anni 80, ma è partire dagli Anni 90 che si afferma il filone della Responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility, CSR). Va però ripensato, se si vuole essere efficaci, il modo con cui ci si rapporta ai valori.

In primo luogo, occorre rivedere la consuetudine che identifica il valore, al singolare, come valore meramente economico (profitto, capitale), distinto – ma meglio sarebbe dire contrapposto – ai valori, al plurale, da intendersi come valori etici, esterni al cuore dell'impresa economica. Questi ultimi, ancora oggi, sono troppo spesso considerati l'arma – spuntata in partenza, se usata in questa accezione – per tenere a freno gli spiriti animali del capitalismo. Fatica a prendere piede l'idea che la CSR, e con lei tutte le sue successive declinazioni, sia non tanto la realizzazione di azioni e strumenti (con i relativi costi) volti a contenere comportamenti illeciti o non ottimali per la vita dell'impresa, bensì una visione globale della gestione e della generazione di valore e un'opportunità per innovare.

Una simile critica è stata mossa anche al concetto di valore condiviso proposto da Porter e Kramer (2011): questo, sebbene si proponga come il superamento del trade-off tra valori economici e valori sociali, si fonderebbe ancora su una logica strumentale. Secondo questa critica, infatti, la massimizzazione del profitto, che apparentemente il Corporate Shared Value (CSV) si sarebbe lasciato alle spalle, continua a essere l'unico criterio normativo del fare impresa, mentre i bisogni sociali rimangono dei mezzi per il successo economico (Berschneider e Hajduck, 2017).



Occorre dunque ribaltare questa concezione e convincersi che la generazione del valore, al singolare, ovvero la produzione di benessere economico, sociale e culturale per la collettività, può realizzarsi unicamente con il concorso, la reciproca integrazione e co-appartenenza di una pluralità di valori. Di questa pluralità fanno parte, oltre ai valori economici, i valori produttivi, ovvero quelli che rendono i beni e i servizi dei prodotti di qualità, esteticamente apprezzabili e trasparenti (come direbbero gli antichi, realizzati a regola d'arte). Ma non è sufficiente. Per dare forma al valore complessivo che un'impresa fondata sul *purpose* può realizzare, è necessario che ciò che viene prodotto e la redditività cui si aspira, i beni economici e produttivi, siano anche fatti ‘bene’, ossia nel rispetto di quei valori che chiamiamo etici: responsabilità, fiducia, autenticità, cura e integrità (Contesini e Mordacci, 2018).

È evidente che questo approccio esclude quel modo di rapportarsi ai valori che, da una parte, li considera ideali astratti, buoni ma pressoché irraggiungibili, dall'altra li interpreta come mere informazioni da comunicare o, nella migliore delle ipotesi, da trasformare in istruzioni comportamentali da impartire ai propri collaboratori.

Si dimentica che le istruzioni valgono solo in caso di procedure tecniche e operative, mentre ben altro chiedono i valori per essere abbracciati.

In primo luogo, essi chiedono di essere compresi nei loro significati culturali e pratici, cosicché le persone possano coglierne le virtù, ma anche le possibili contraddizioni, avendo ben presente l'impegno richiesto per realizzarli. Perché da *logos* diventino *ethos*, ossia perché i valori possono essere vivi nelle pratiche, devono 'sedurci' a livello cognitivo, con le buone ragioni, e, a livello affettivo, grazie alle emozioni e al desiderio che possono suscitare (si potrebbe parlare a tale proposito di un'erotica del valore). Infatti, quando i valori sono solo citati o compresi superficialmente, non si dà obbligo che funzioni o sanzione legale da comminare, come accade per altre norme. Agire il valore, in ultima istanza, è rimandato alla libera scelta del singolo e al suo giudizio in merito a quando, come e perché in una determinata situazione è il caso di essere responsabili, di dare fiducia, di essere trasparenti, e così via. Comprendere la necessità di considerare i valori nella loro pluralità, così come saper riconoscere le modalità migliori affinché possano realizzarsi, è una competenza imprescindibile per un management maturo di un'azienda che si vuole fondata sul *purpose*.

#### SENSO E SIGNIFICATO

Riconoscere e agire i valori costituisce un accesso privilegiato al senso, ovvero alla seconda delle condizioni facilitanti per realizzare una nuova filosofia del management. Ma che cosa intendiamo per senso? Da più parti si ripete che le persone, al di là del ruolo ricoperto, hanno bisogno di senso, vogliono trovare un significato in quello che fanno. I dati su *engagement* e benessere (meglio sarebbe dire su *disengagement* e malessere) appena pubblicati nel nuovo rapporto Gallup 2024, continuano a essere sconfortanti: "Nel 2023, il coinvolgimento globale dei dipendenti è rimasto stagnante e il benessere generale dei dipendenti è diminuito". I manager sembrano patire più di tutti tale condizione. A fronte di una crescente domanda di senso, le risposte messe in atto dalle imprese spesso non sembrano affrontare il problema alla sua radice. Secondo i dati emersi dall'Osservatorio Purpose in action del Politecnico di Milano, solo un'azienda su tre ha formalizzato un *purpose* chiaro e integrato nelle proprie strategie. Questo evidenzia una significativa discrepanza tra l'importanza attribuita al concetto e la sua concreta implementazione. Una delle ragioni di questa lacuna è la difficoltà di cogliere le molteplici sfaccettature di un concetto che appare tanto evidente quanto sfuggente, richiedendo un approccio per affrontare il tema non solo strategico, ma anche culturale e umanistico.

Pertanto, una risposta efficace da parte delle imprese deve necessariamente passare per una riflessione radicale sul tema del senso. In primo luogo, occorre fare attenzione a non sovrapporlo al concetto, pure importante, di benessere, inteso come la soddisfazione delle preferenze individuali, materiali e simboliche, dal benefit economico al corso di yoga. Se infatti manteniamo come bussola la concezione del *purpose* e dei valori come iscritti nelle pratiche organizzative, allora il senso deve essere trovato, o meglio prodotto, all'interno di quelle stesse azioni e nei loro scopi e non proiettato in attività collaterali. Lo dobbiamo poter vivere in ciò che facciamo, nelle potenzialità previste dal nostro ruolo e nelle relazioni che accompagnano questo fare. Non che il fuori non conti, anzi, per molto tempo il lavoro ha rappresentato soprattutto uno strumento per appagare bisogni e desideri esterni al lavoro stesso. Funzione che rimane tuttora valida, sebbene ridimensionata nelle sue possibilità di essere soddisfatta, ma che, se considerata come unica leva, non è sufficiente per dar significato al lavoro e, anzi, rischia di trasformarlo in una routine da cui rifuggire appena possibile.

Affinché vi sia senso, occorre che si realizzi in primo luogo una condizione essenziale: ciò che facciamo deve rimandare a qualcosa che abbia valore non solo per il singolo, ma per un 'noi' allargato. Per bisogno di senso si intende, infatti, l'esigenza tipicamente umana d'inserire l'esistenza individuale in un contesto più ampio della sfera d'azione immediata. Ciò che faccio deve poter essere connesso, in modo diretto o indiretto, con lo scopo generale dell'organizzazione e della società, come risposte ai bisogni che si impongono all'esistenza umana in quanto tale. Ogni operazione di senso comporta che il significato si dia al tempo stesso nel qui e ora dell'azione e nel suo altrove, come vi fossero dei fili che la collegano a qualcosa che la trascende e che collega ciascuno a ogni altro. In generale, porsi la questione del senso consiste dunque nell'occuparsi di ciò che è importante, delle questioni che hanno un valore esistenziale personale e collettivo, nel ricercare una comprensione profonda delle cose e nel poter agire in vista della loro realizzazione utilizzando al meglio le nostre capacità.

È vero che l'ultima parola nel trovare sensato o insensato quel che si fa spetta al singolo individuo, in quanto la gerarchia di valori e scopi che ognuno pone come rilevante per sé rappresenta una scelta libera in funzione dei propri progetti di vita individuali. D'altro canto, ci sono condizioni oggettive/abilitanti che l'organizzazione può realizzare per favorire una maggiore percezione del senso, rispetto alle quali il management deve essere sensibile e predisporre le condizioni perché ognuno



possa percepire il senso nel proprio operare. Tra queste vi sono: l'attenzione a non rendere il lavoro inutile e inservibile a causa di cecità e insensatezze burocratiche; l'offrire chiarezza rispetto a compiti e responsabilità; il permettere autonomia e discrezionalità nell'interpretazione e gestione del ruolo e nelle decisioni importanti a esso collegate; l'essere messi nelle condizioni di ricevere (e dare) riconoscimento; l'evitare pratiche continue e disorientanti di riorganizzazione e ristrutturazione motivate unicamente da obiettivi di performance e profitto.

Altre ancora potrebbero seguire, ma nessuna di queste è sufficiente se, alla base, e ancor prima, non sono rispettate quelle necessarie condizioni che rendono dignitoso un lavoro (contratto, stipendio equo, garanzie per la sicurezza e così via) e senza le quali non è nemmeno il caso di porsi la questione del senso.

#### TEMPO E SPAZIO

Legata a doppio filo con l'idea di *purpose*, valore e senso, è la questione della gestione del tempo e dello spazio. Questi ultimi costituiscono la cornice al cui interno si definiscono le prassi organizzative, rappresentano le condizioni formali e materiali grazie alle quali prendono senso l'attività di un'impresa, i suoi processi, obiettivi e scopi. Saper pensare e quindi organizzare lo spazio e il tempo dando luogo a modelli virtuosi di comportamento all'interno della comunità di lavoro deve diventare, al pari della capacità di affermare valori e significati, una competenza manageriale irrinunciabile.

Sono tanti gli esempi che mostrano la valenza performativa del modo di concepire il tempo sulle politiche e le scelte strategiche delle imprese. Di certo i più noti, e da ripensare, sono il breve orizzonte temporale della rendicontazione finanziaria, così come gli incarichi di breve durata dei Top manager: entrambi impattano fortemente sulla qualità delle decisioni e sulla definizione delle priorità. Dal lato lavoro, una delle condizioni che ha un peso decisivo sulla disaffezione è la percezione di non poter realizzare un lavoro di qualità per mancanza di tempo. Si tratta di un tempo che è sottratto in nome di una maggiore produttività, in ossequio a tagli di costi o, nella migliore delle ipotesi, in risposta all'imperativo della trasparenza e del controllo. Per inciso, se si perdonano di vista i limiti del concetto di trasparenza, moltiplicando le richieste di rendicontazione e reportistica, si finisce per produrre inefficienza, opacità e malcontento. A ciò si aggiunge il fenomeno della cosiddetta 'accelerazione temporale' (Rosa, 2014) che ha avuto un forte impulso negli ultimi tre decenni (globalizzazione, digitale, oggi Intelligenza Artificiale), trasformando il nostro modo di organizzare spazio e tempo, nella vita individuale, sociale e lavorativa. Nella misura in cui l'accelerazione cessa di essere un mezzo per affrontare questioni urgenti e diventa essa stessa un fine (si accelera solo per accelerare, non per far meglio e nemmeno di più), dà alle persone la sensazione di procedere senza una direzione, senza la possibilità di intravvedere un reale sviluppo e soprattutto senza il tempo di rendersi conto di che cosa si sta realmente facendo. Occorre porsi in maniera critica nei confronti di questo fenomeno, ovvero cessare di

considerarlo qualcosa di naturale, irrinunciabile e quindi non soggetto a revisione quando le condizioni lo richiedono. Questo atteggiamento critico-costruttivo vedrebbe inoltre un impatto positivo anche sulla riduzione di rinnovate forme di alienazione nelle persone sempre più pervasive.

Al pari del tempo, anche l'organizzazione dello spazio è determinante per definire la sostenibilità delle pratiche aziendali e lavorative (Dale e Burrell, 2008; Taylor e Spicer, 2007). L'organizzazione dello spazio può favorire, da una parte, comportamenti inclusivi e rispettosi tra le persone appartenenti a diversi livelli gerarchici, o, al contrario, enfatizzare l'asimmetria e sottolineare così la differenza di potere tra i soggetti, favorendo l'emergere di situazioni di disagio e perpetuando atteggiamenti di sudditanza. In una *respectful organization*, gli spazi sono distribuiti in modo che possano essere accettati autonomamente da chiunque, in base al ruolo, alla funzione, all'autorità e alla leadership riconosciuta.

A ciò si aggiunge il fatto che spazio e tempo concorrono alla definizione del nostro essere individui relazionali. Marc Augé, sociologo che sulla categoria di spazio ha lungamente riflettuto, ci ricorda che l'uomo è un animale simbiotico che ha bisogno di relazioni iscritte nello spazio e nel tempo, ha bisogno di vivere luoghi in cui la sua identità individuale si costruisca col contatto e grazie al riconoscimento degli altri. Da qui la necessità di bilanciare la gestione degli spazi in presenza e da remoto. Avendo cura, da una parte, di conciliare vita privata e vita professionale, valorizzando i guadagni che lo Smart working ha reso possibile; dall'altra, di creare le condizioni affinché le persone possano incontrarsi fisicamente, favorendo la costruzione di quello spazio simbolico e quel retroterra comunicativo che rende più fluida la relazione e favorisce la creatività.

## INNOVAZIONE

L'ultimo dei fattori che abbiamo selezionato per formulare la proposta di una nuova filosofia del management è l'innovazione. Essa ha naturalmente un rapporto privilegiato con il tempo e in particolare con la sua accelerazione. L'innovazione, almeno quella tecnologica (la quale, è bene ricordarlo, non esaurisce tutto lo spettro dell'innovazione), ci appare sempre avanti a noi, ci troviamo a rincorrerla per non restare indietro, spesso la subiamo e, nel subirla, non la governiamo. Governare l'innovazione significa mettere in atto un pensiero lungo, critico e sistematico che sappia considerare preventivamente la sua capacità di rispondere ai nostri reali bisogni e a quelli della comunità, valutarla nei suoi impatti positivi

e in quelli negativi, cercando di prevenirli. È soprattutto rispetto all'innovazione che occorre rimarcare con forza la necessità di uno stretto legame con il tema del *purpose*, dei valori e del senso. Questo significa che il suo governo deve dipendere meno da meccanismi economico-contrattuali e più da motivazioni di carattere sociale orientate a scopi alti, favorevoli allo sviluppo umano integrale. Andare in questa direzione non è questione meramente etica, ma risponde anche al bisogno di produrre innovazione di qualità. Non solo un'innovazione di tipo incrementale, quella che più spesso sperimentiamo, ma una di tipo architettonico, più *disruptive*, purtroppo più rara. Se nell'immediato futuro apparteremo l'innovazione all'Intelligenza Artificiale, dando sempre più spazio agli algoritmi nella ricerca di soluzioni creative, saremo destinati a perpetuare questo sbilanciamento verso il già visto, verso il mero accumulo. Infatti, i processi algoritmici tendono a realizzare operazioni di razionalizzazione per espungere l'errore e, in questo modo, perfezionarsi nel fare sempre le medesime cose, mentre nell'innovazione l'errore, inteso come un errare ed esplorare nuove vie, è indispensabile. Se non si percorrono nuove rotte, molte possibili innovazioni restano inesplorate.

Parliamo dunque di innovazione responsabile, non solo in vista degli scopi che essa persegue, ma anche delle sue modalità di attuazione, perché mezzi e fini devono poter essere tra loro coerenti. Infatti, un'innovazione responsabile è quella che si fonda sulla collaborazione di una molteplicità di attori e dei loro stakeholder durante tutte le fasi del processo di ricerca e sviluppo, affinché i risultati siano allineati quanto più possibile con i valori, le esigenze e le aspettative della società, ossia con il senso complessivo del fare impresa<sup>1</sup>. L'unico modo per affrontare scelte che sempre più avranno un impatto pervasivo per l'umano e il suo ambiente è creare le condizioni di una co-creazione, che coinvolga una pluralità di attori interni ed esterni, pubblici e privati, enti economici e culturali, capaci di generare nuove possibilità e nel frattempo attivare meccanismi di controllo reciproco, ricordandosi che i fattori decisivi nelle scelte non sono solo tecnici.

## BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia è stata inserita online. È possibile consultarla tramite il QRCode pubblicato nel sommario.

<sup>1</sup> Sul tema dell'innovazione responsabile abbiamo accolto le idee e gli spunti emersi dall'intervento di Roberto Villa, direttore Fondazione IBM durante il workshop.

# Sviluppo & Organizzazione

**Da 50 anni il futuro delle organizzazioni**



*Sviluppo&Organizzazione* è la più longeva e prestigiosa rivista scientifica italiana di Organizzazione Aziendale e Risorse Umane.

Lo spazio di dibattito più autorevole tra la teoria dell'organizzazione aziendale e la sua effettiva implementazione in azienda.

## ABBONATI ORA!

**Formato  
Carta + Digitale**

Euro 160/anno  
(iva assolta dall'editore)



**Formato  
Digitale**  
a partire da  
Euro 9/trimestre

