



Oltre il paradigma della performance?

La ricerca di pratiche manageriali per un possibile cambio di direzione

di Gabriele Gabrielli

La prospettiva dell'utile che mette in cattività l'esistenza

Prendiamo spunto dallo "sfogo" della professoressa Agnes Hartemann, primaria di diabetologia di un ospedale di Parigi: "Mi dimetto perché un tempo il nostro compito era curare malati, oggi ci viene chiesto di produrre ricoveri"¹. Una protesta radicale che non concede spazio alla discussione, uno sfogo perentorio che non ammette una diversa possibilità. Come a dire che per la primaria parigina il filo della sopportazione si è irrimediabilmente spezzato e l'asticella della sopportabilità è stata superata.

Questa storia ci interroga profondamente, suggerendo di aprire una riflessione più ampia sulla nostra vita, su come ci comportiamo nella società civile, nei luoghi dell'apprendimento, nel lavoro. Di sfoghi come questo, in verità, sono piene le pagine della cronaca. Difficile trovare un settore dell'economia ove non ci si lamenti che le pressioni causate dalla ricerca ossessiva di corrispondere alle attese di performance crescenti (ridotta peraltro al significato di prestazioni economico-finanziarie) stiano provocando disaffezione, smarrimento, ansia, stress, voglia di tirare i remi in barca.

Storie analoghe, per esempio, le ascoltiamo spesso dal mondo della scuola, criticata da molti proprio perché ormai incapace di rappresentare il luogo dove poter liberare ed esprimere quella che Massimo Recalcati chiama "erotica dell'insegnamento"². Una scuola dove il "sapere" viene piegato al "principio utilitaristico del massimo beneficio ottenuto con il minimo sforzo" dal vento impetuoso del "principio di prestazione" che travolge docenti, allievi e genitori. Si tratta di un principio che "rende l'apprendimento una gara [...] che non può dedicare tempo sufficiente alla riflessione critica, alla necessità di imparare la possibilità di apprendere"³. Ancora Recalcati scrive così qualche pagina dopo [p. 30]: "La formazione si riduce al solo potenziamento del principio di prestazione che deve poter preparare i nostri figli alla gara implacabile della vita". E' facile purtroppo immaginare le numerose implicazioni. Tra queste merita di essere segnalata quella secondo cui la Scuola e i suoi docenti, trasformati in sacerdoti dell'insieme di dispositivi che conducono al conformismo, smettono di interrogare sul senso della vita perché il loro compito è "diventato ormai quello aziendalistico di formare solo strumenti utili".

1 S. Montefiori, "Ricoveri e cure per far cassa, la priorità resti il malato", Corriere della Sera, 19 Gennaio 2020.

2 M. Recalcati, L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento, Einaudi, Torino, 2014.

3 M. Recalcati, cit., p. 15.



Il quadro che esce da questa approssimativa ricostruzione non è per nulla esaltante; piuttosto arreca un profondo senso di preoccupazione e avvilitamento. Come potrebbe essere diversamente se apprendiamo che la nostra vita, e almeno due tra le sue componenti più significative (lavoro ed educazione), si sono arrese a un modello che le vuole ridotte a meccanismi che devono solo funzionare e, beninteso, funzionare bene?

Si tratta di una riflessione che invita a spalancare con decisione la finestra, per troppo tempo rimasta ostruita o quantomeno socchiusa, sul senso del nostro agire nei vari ambiti dove operiamo; una riflessione che investe la società intera e, soprattutto, interroga, chiedendoci di chiarire a noi stessi primariamente quello che vogliamo. Perché seguendo gli sviluppi della trama appena imbastita, la nostra vita, in tutte le sue sfere, appare destinata a essere messa in cattività dall'avidità e schiacciante morsa della prospettiva dell'*utile*. Una morsa che prende le fastidiose sembianze di una "griglia utilitarista del funzionamento", come la chiama il filosofo e psicoanalista Miguel Benasayag, uno strumento che valuta ogni nostro comportamento ovunque siamo: a casa, in famiglia, a scuola, nel lavoro. Non solo, ma anche a tutte le età⁴.

Lo stress da "cattivo funzionamento" che riduce l'umano

Descritta così è facile capire perché si tratti di una logica che, per forza di cose, produce "scarti"⁵: vuole nascondere le fragilità umane che considera accidenti inammissibili e letteralmente "fuori luogo". Le implicazioni di questa visione distopica sono molte e di diversa natura. Tra queste c'è il diffondersi, fuori dal nostro controllo, di un'ansia crescente di non farcela, di non essere all'altezza della situazione. I dispositivi di questa cultura della performance "sopra tutto" producono insomma uno stress da "cattivo funzionamento" che restringe l'umano assottigliando di conseguenza i territori del "vivere", ridotto a mero succedersi di prestazioni. Di qui, cogliendo gli sprazzi di consapevolezza che ancora ci distinguono dagli altri animali, arriva come un pugno nello stomaco la domanda di Benasayag: "funzionare o esistere?".

Il rischio che corriamo, a forza di estendere orizzontalmente la cultura della prestazione che investe senza scampo l'intera società⁶, è molto alto, perché per una macchina (l'uomo che funziona e non vive) è impensabile l'esperienza che

4 M. Benasayag, *Funzionare o esistere?*, Vita e Pensiero, Milano, 2019, p. 56.

5 Il riferimento è alla "cultura dello scarto" di cui parla continuamente Papa Francesco. Interessante per i fini della nostra riflessione questo passaggio del Discorso ai membri della Pontificia Commissione per l'America Latina (28 febbraio 2014): "Al giorno d'oggi, per l'economia che si è impiantata nel mondo, dove al centro c'è il dio denaro e non la persona umana, tutto il resto si ordina, e quello che non entra in questo ordine si scarta" (in G. Costa, P. Foglizzo, *Il lavoro è dignità*, Ediesse, Roma, 2018)

6 F. Chicchi, A. Simone, *La società della prestazione*, Ediesse, Roma, 2017. Gli autori nel delineare i processi attraverso cui si costituisce il modello della società della prestazione scrivono: "Un modello che si è andato strutturando come antropofagico, in grado esso stesso di tradursi in una vera e propria antropologia capace di modellare la soggettività a propria immagine e somiglianza secondo il principio prestazionale [...] e, al contempo, di estrarre valore e plusvalore da esse".



viene annullata o trasformata in quella commerciale (*user experience*), la quale mira a potenziare i desideri di acquisto. Al suo posto rimangono solo processi chimico-fisici che non lasciano però entrare la luce del senso della vita. Perché da qui non filtra nulla. Scrive Benasayag: "Fare esperienza significa che a partire dalla nostra singolarità, che include quella della specie di appartenenza, della sua evoluzione e della sua cultura, sempre i nostri atti sono causati in un orizzonte di senso e al contempo forieri di senso"⁷. La vita, perdendo così il senso dell'esperienza, diventa solo *funzionamento*, qualche cosa che deve rispondere a criteri prestazionali. Anche la vita, dunque, non diversamente dalle cose, viene sfidata a dover essere utile e performativa.

Riscoprire l'utilità dell'inutile per esistere

Da questa prospettiva ha buon gioco l'idea secondo cui non ha senso alcuno l'inutile, una categoria che non può reggere l'urto travolgente del vincolo pratico e commerciale. Del resto, funzionare rassicura, vivere invece preoccupa, perché l'esistenza è esigente, chiede di scegliere, propone incessantemente bivi da attraversare. "Essere vivi e basta/non è impresa da poco", scriveva Eugenio Montale.

In verità però anche l'inutilità, in quanto libera da qualsivoglia finalità utilitaristica, ha la sua *utilità*⁸, come quella che le assegna "un ruolo fondamentale nella coltivazione dello spirito e nella crescita civile e culturale dell'umanità"⁹. È il caso per esempio dello studio della letteratura che può assurgere a icona dell'*utilità dell'inutile*.

È nella cornice dell'assoggettamento di ogni cosa alla "matrice dell'utile" e della prestazione che non lasciamo giocare più i bambini; le loro attività ludiche si trasformano infatti in occasioni di performance da esibire dentro un'arena competitiva che travolge non solo la serenità dei più piccoli, ma anche quella dei genitori, frustrati dagli insuccessi dei figli che vivono come un maleficio che ricade su di loro. Da questa prospettiva, in effetti, cosa c'è di più inutile del gioco, così fastidiosamente libero che sciupa tempo rendendolo inutilizzabile per funzionare? Perché giocare, un'attività che produce relazioni e sviluppa autonomia quando la griglia valutativa della società e dell'economia apprezza altro?

Dovremmo lasciar giocare liberamente i bambini¹⁰, invece, come gli studi e le ricerche dimostrano, anche perché "il calo del gioco libero infantile [...] è stato accompagnato da un continuo aumento di ansia, depressione e senso di impotenza nei giovani". Né possono essere dimenticati altri effetti correlati come "la crescita del narcisismo e il declino dell'empatia"¹¹.

7 M. Benasayag, cit., p. 6.

8 N. Ordine, *L'utilità dell'inutile*, Bompiani, Milano, 2013.

9 N. Ordine, cit., p. 8.

10 P. Gray, *Lasciateli giocare*, Einaudi, Torino, 20158.

11 P. Gray, cit., p. 193



Dunque, quale futuro riserveranno questi comportamenti ai più giovani, se sono vere le conclusioni cui giungono le ricerche che dipingono quest'epoca segnata dall'empatia quale vero fattore di successo nella vita e nel lavoro¹²?

Sembra difficile così immaginare, nell'epoca che viviamo, che l'uomo (la società, la famiglia, la scuola ecc.) provi interesse verso qualche cosa che non abbia implicazioni (il più possibile immediate) nella pratica. D'altro canto, cosa impedisce di pensare che sia stato sempre così? Magari oggi questa difficoltà è solo più accentuata. Il filosofo Martin Heidegger, infatti, profondamente convinto dell'utilità dell'inutile, scrive in *Essere e tempo*: "Il massimamente utile è l'inutile. Ma esperire l'inutile questa è per l'uomo odierno la cosa più difficile. Qui l'utile è inteso come ciò che è impiegabile praticamente e immediatamente per scopi tecnici, per ciò che provoca un effetto, con cui io posso amministrare e produrre"¹³.

Il paradigma prestazionale che abita l'economia e il lavoro.

Esistere o funzionare dunque? La domanda di Benasayag interroga profondamente e senza sconti anche l'economia e le imprese. Nel lavoro siamo sopraffatti, secondo molti, da un paradigma prestazionale che abita, attraversandolo nel profondo, tutto il mondo degli affari. La storia della diabetologa Hartemann da cui siamo partiti testimonia la gravità della situazione. Il neo-liberalismo "sfrenato" e la sua cultura si stanno appropriando di ogni sfera dell'umano¹⁴. Qualche volta sembra davvero che l'umanità abbia perduto la capacità di interrogarsi e dare risposta – dentro e fuori i luoghi organizzativi e produttivi – a queste domande: siamo venuti al mondo come uomini per vivere o per funzionare? E' accettabile che la nostra esistenza sia misurata in funzione della sua utilità? Il cammino della vita non è piuttosto esperienza assai diversa dalla ricerca della performance in ogni luogo e a ogni età? La cultura della prestazione – scrivono ancora Federico Chicchi e Anna Simone – ha "trasformato vita e lavoro in una aspettativa continua di performance incapace di accogliere limiti e confini tra tempo di vita e tempo di lavoro"¹⁵. La lucida analisi proposta dai due ricercatori descrive in modo articolato e convincente il paradigma prestazionale, le sue parole e i dispositivi della società della prestazione. Ne esce un quadro a tinte fosche dal quale però bisogna pur uscire, altrimenti cadremmo nella trappola del più sterile determinismo che vuole che tutto sia già stabilito, nulla potendo fare l'uomo per cambiare verso. Pensiamo invece che si possa immaginare un futuro diverso, un altro mondo possibile dove l'umanità e

12 Si vedano tra i molti saggi che discutono dei tratti più significativi di questa epoca nella prospettiva di un fabbisogno crescente di empatia J. Rifkin, *La civiltà dell'empatia*, Mondadori, Milano, 2010; F. de Waal, *L'età dell'empatia. Lezioni dalla natura per una società più solidale*, Garzanti, Milano, 2011

13 Il passo del filosofo tedesco è riportato da N. Ordine, cit., p. 1002013.

14 Perché "il neoliberalismo è anche e soprattutto un ordine antropofagico che mira a forgiare, attraverso il mercato, qualsiasi sfera dell'uomo, della società e delle forme di organizzazione delle istituzioni s-legando gli attori sociali, atomizzandoli all'interno di un dispositivo basato solo sulla dimensione competitiva" (F. Chicchi, A. Simone, *La società della prestazione*, Ediesse, Roma 2017, pp. 11-12)

15 F. Chicchi, A. Simone, cit., p. 35



le sue istanze prendano il sopravvento per lasciare indietro tutto ciò che vorrebbe ridurla a una macchina prestazionale. In verità, Chicchi e Simone nelle ultime pagine del saggio provano a suggerire alcune vie per uscire da questa logica mortifera. Parlano di un cantiere e di uno spazio simbolico “che abbia *la vocazione* a (il desiderio di) *non portare a compimento*”¹⁶, proprio in contrasto con il pensiero che struttura il paradigma prestazionale che ruota attorno al concetto di performance, il quale esige ordine, chiusura e compimento. D’altro canto, se ci lasciamo accarezzare per un momento dall’idea (cui peraltro crediamo) che il mondo (l’umanità) riservi sempre delle sorprese e spazi di possibilità imprevedibili, ci pare siano rinvenibili alcuni segnali che autorizzano a pensare che esistono movimenti di idee e logiche di azione organizzativa che vogliono trovare davvero un diverso equilibrio, attraverso un impegno inteso a spostare l’asticella nella direzione di un recupero della dignità del “vivere” rispetto al “funzionare. Segnaliamo allora, limitando la condivisione ad alcuni cenni, tre pratiche che possono essere interpretate come testimonianze di questa volontà, nell’intenzione di scuotere il presente per avviare un processo di alleggerimento dei dispositivi prestazionali che dominano la scena.

Oltre la dimensione puramente quantitativa della performance

I primi venti anni del terzo millennio testimoniano che la pratica del *performance management* nelle imprese e nelle altre organizzazioni è cambiata. Il processo in atto non è certamente compiuto perché il vento della trasformazione digitale sta continuando a chiedere aggiornamenti che coinvolgono sia le finalità della valutazione, sia gli strumenti attraverso cui realizzarla¹⁷. C’è una direzione però che sembra ormai acquisita, appare solida e sempre più diffusa in termini di applicazione. Si tratta di questo: la performance non è più soltanto misurata con indicatori di natura quantitativa che registrano i risultati attesi (es. fatturato, prodotti e servizi venduti, contenimento costo del lavoro, riduzione costi esterni ecc.), ma anche attraverso parametri di natura qualitativa che apprezzano per esempio lo sviluppo e l’uso di competenze nell’attività lavorativa. In altre parole, alle imprese e ai suoi manager pare interessare non più soltanto il “cosa” si raggiunga, ma anche il “come”. Il movimento che registra questa pratica di management autorizza a pensare che ci sia una diversa attenzione verso il lavoratore come persona, sollecitato a curare anche il suo sviluppo, che sarà (di nuovo) valutato dai comportamenti che mette in campo per raggiungere gli obiettivi. I risultati sono sempre importanti, ma non lo sono di meno ora le

16 F. Chicchi, A. Simone, cit., p. 165

17 Sulle istanze della trasformazione e sulle domande che stanno interrogando imprese e funzioni HR nell’adeguare il sistema di Performance management alle nuove esigenze della Rivoluzione 4.0 si vedano i seguenti contributi: G. Gabrielli, “La trasformazione chiede agilità: come modificare i sistemi di HRM?”, <https://www.aidp.it/hronline/2019/10/17/la-trasformazione-chiede-agilita-come-modificare-i-sistemi-di-hrm-.php>; “Come rendere agile e flessibile il performance management? Temi in discussione e qualche risposta dal campo”, <https://www.aidp.it/hronline/2019/11/19/come-rendere-agile-e-flessibile-il-performance-management-br-temi-in-discussione-e-qualche-risposta-dal-campo.php>; “Performance management: pratica per migliorare prestazioni individuali o i risultati di team?”, <https://www.aidp.it/hronline/2020/1/2/performance-management-pratica-per-migliorare-prestazioni-individuali-o-risultati-di-team.php>



modalità attraverso cui vengono raggiunti, alle quali spetta il compito di consentire lo sviluppo di competenze che, in altri tempi, sarebbero state ritenute semplicemente "inutili". Questa pratica, certo, non toglie di mezzo la cappa pesante del principio di prestazione che discutiamo; introduce però un *vulnus* che lo colpisce alla radice, mettendo in crisi il dogma della misurabilità "oggettiva" e quantitativa dei risultati. Si potrebbe obiettare che le pratiche del *performance management*, incorporando la valutazione delle competenze (il come) nei sistemi, prevedono comunque la misurazione delle stesse attraverso i comportamenti¹⁸. Ed è vero. C'è da dire però che si tratta di una misurazione che intercetta anche passioni, valori, talenti, tutte dimensioni che superano evidentemente la barriera della misura oggettiva, e per questo rendendo più umana la valutazione.

Oltre il "tutto e subito" per pensare al mondo

C'è un altro segnale che lascia intravedere la volontà di scrollarsi di dosso la tirannia della performance, come matrice su cui appiattire docilmente l'esistenza, modellandone diversamente le forme e gli strumenti che ne tutelano in molte imprese la supremazia. Il segnale questa volta viene dall'alto, perché chiama in causa i sistemi di incentivazione del Top Management. La crisi climatica e ambientale, il crescere delle diseguaglianze, il cambiamento nelle preferenze delle generazioni più giovani che già lavorano (Millennials) o che stanno entrando ora nel mondo del lavoro (GenZ)¹⁹ soffiano con l'impeto di un vento forte sulla gestione delle imprese. Un vento che sollecita il ripensamento della funzione stessa dell'impresa nell'economia e nella più ampia società civile. Uno tra i più importanti e influenti uomini d'affari, Larry Fink, presidente di BlackRock - la più grande società di investimenti al mondo - un anno fa ha indirizzato una lettera ai CEO delle società in cui investe i soldi dei suoi clienti in cui scrive: "Lo scopo [dell'impresa] non è solo la ricerca del profitto, bensì la forza propulsiva per ottenerlo. Utili e scopo non sono affatto in contraddizione, anzi risultano indissolubilmente legati tra loro"²⁰. Un testo che mette al centro del "fare impresa" il *purpose* che la guida e ispira; uno scopo che deve andare ben oltre l'interesse di pochi. Ma c'è un altro fatto riportato dalla cronaca economico-finanziaria e manageriale che merita di essere ricordato. La scorsa estate quasi 200 Ceo delle più prestigiose multinazionali americane si sono riuniti per dire che la supremazia dello *shareholder value* è finita e con essa la teoria della massimizzazione dei profitti per gli azionisti. Lo hanno scritto a chiare lettere in un documento che sancisce precisi impegni²¹.

18 Per approfondimenti critici sul significato della valutazione delle competenze si rinvia a G. Gabrielli, *People management*, Franco Angeli, Milano, 2010, pp. 153-159

19 Una interessante ricerca in tale direzione è quella realizzata dalla Fondazione Lavoro per la persona che indaga gli atteggiamenti della GenZ verso il lavoro, l'innovazione e l'imprenditorialità, Per una sintesi <https://ricerca.lavoroperlapersona.it/la-generazione-zeta-sfida-la-leadership-delle-imprese-come-prepararsi/>

20 La lettera è scaricabile al sito <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/approfondimenti/larry-fink-ceo-letter>

21 L'impegno delle imprese riunite attorno alla Business Roundtable è scaricabile al sito <https://www.businessroundtable.org/>



Le imprese infatti hanno una funzione ben diversa da quella sostenuta da Milton Friedman che avrebbe affermato negli anni settanta il noto principio: "business of business is business". Le imprese insomma, secondo Friedman, "devono pensare solo a fare soldi per gli azionisti e a questo solo devono pensare dunque i suoi leader e manager legati da un rapporto fiduciario con gli shareholder. E' questa la vera e unica responsabilità sociale dell'impresa"²². Il professore di economia all'Università di Chicago e Premio Nobel per l'Economia è stato tra i più acerrimi nemici dell'idea che la "responsabilità sociale" potesse avere un qualche diritto di cittadinanza nella libera economia. Scrive così nel 1962²³:

E' sempre più diffusa la convinzione che i dirigenti d'azienda e i leader sindacali abbiano una "responsabilità sociale" che si aggiunge al dovere di badare rispettivamente agli interessi degli azionisti e degli iscritti al sindacato. Questa convinzione tradisce un profondo equivoco in merito alla natura e al carattere di un'economia libera. In essa, un'impresa ha una e una sola responsabilità sociale: avvalersi delle proprie risorse per svolgere attività miranti ad accrescere i suoi profitti, a patto, ovviamente, di rispettare le regole del gioco, vale a dire entrare in concorrenza aperta e libera con gli altri soggetti presenti sul mercato, senza inganni o frodi.

Più avanti esplicita meglio il suo giudizio su questa convinzione considerata addirittura "sovversiva":

Vi sono ben poche tendenze in grado di erodere le fondamenta stesse della nostra società libera con altrettanta efficacia dell'assimilazione da parte dei dirigenti d'azienda della convinzione di avere una responsabilità diversa dal dovere realizzare i maggiori profitti possibili per i propri azionisti.

Ora, però, i principi del neo liberalismo sono criticati dalle stesse imprese che avvertono che è giunto il momento di cambiare direzione. Un primo concreto segnale di questo processo di revisione, la cui solidità andrà verificata nel tempo, la possiamo rinvenire nel fatto che stanno cambiando le metriche attraverso cui le performance degli executive sono misurate e incentivate²⁴. Si sta assistendo, scrive Luca De Biase, a "una trasformazione nei modi con i quali si valuta il risultato manageriale: gli indicatori di successo in chiave

22 G. Gabrielli, "Le imprese e il business sono agitate da un forte vento: che implicazioni avrà per l'HRM?", <https://www.aidp.it/hronline/2019/9/15/le-imprese-e-il-business-sono-agitate-da-un-forte-vento-che-implicazioni-avra-per-l-hrm.php>

23 M. Friedman, Capitalismo e libertà, (tit. or. Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, 1962), IBL Libri, 2010, pp. 205-206

24 Uno studio di Deloitte Insights, Success personified in the Fourth Industrial Revolution 2019, mostra come le misure di impatto sociale dell'impresa (es. sull'ambiente, sulle disuguaglianze) stiano ora sempre più spesso tra i primi fattori di valutazione della performance degli executive. La ricerca è scaricabile al sito: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf



ambientale, sociale e di qualità della governance prendono una parte sempre più importante nei sistemi incentivanti²⁵. Qualcuno si domanda se questo cambio di prospettiva radicale e per certi versi inaspettato sia frutto di una decisione convinta e motivata dalla volontà di cambiare realmente rotta, ovvero se si tratti soltanto della espressione di un calcolo anche ai fini di crescita reputazionale. Stefano Zamagni a tal proposito si interroga così: "Sento oggi riproporre la domanda: ma queste 200 imprese hanno firmato per convinzione o lo hanno fatto in modo strumentale, per qualche interesse? Che è la domanda degli ipocriti, i quali confondono i piani. Non potendo giudicare la coscienza di nessuno le ragioni non le sapremo mai ... Ma la cosa importante è che queste cose siano state scritte e firmate, indipendentemente dal giudizio sulla coscienza"²⁶. Poco importa da questo punto di vista indagare il cuore degli uomini, certo è che si tratta di un cambio di passo difficile da fermare. Enrico Giovannini si domanda invece se questi cambiamenti non segnalino piuttosto che siamo "alle soglie di un cambio di paradigma" nel senso teorizzato da Thomas Kuhn. Difficile dirlo, però il pensiero dominante è in crisi e si registrano passi inconsueti in più direzioni, a cominciare dalla stessa modifica delle "metriche con cui valutare lo stato di salute di un paese e di un'impresa"²⁷.

Anche qui si potrebbero sollevare diverse obiezioni intese a ridurre la significatività del segnale che, come proposto in questa riflessione, vorrebbe rappresentare un ulteriore vulnus che colpisce al cuore il paradigma prestazionale, chiamato ora a vedersela con parametri e indicatori prodotti da una sorta di contropotere che mira a ricercare un diverso equilibrio. Va detto nuovamente però che un colpo così duro ai principi del neoliberalismo più radicale e dell'economia libera fiorito nella seconda metà del secolo scorso non era mai stato dato dai suoi stessi più fedeli alleati, ossia le corporation americane.

Oltre lo scambio economicistico

Il terzo segnale che può essere annoverato tra gli argomenti efficaci per sostenere che la società della prestazione e i suoi dispositivi cominciano a mostrare alcune crepe, anche se non siamo in grado di valutarne la loro portata ma solo di leggerle come reazioni in controtendenza, è quello proposto dalla pratica in forte espansione del *welfare aziendale*. Una pratica che oggi trova una rinnovata spinta nelle accelerazioni indotte dalla rapida trasformazione dei modelli economici e produttivi registratesi a partire dall'ultima parte del secolo

25 L. De Biase, "Per chi lavorano le aziende", nòva Il Sole 24 ore, 19 gennaio 2020, <https://lucadebiase.nova100.ilsole24ore.com/2020/01/19/per-chi-lavorano-le-aziende/>

26 S. Zamagni, "Il "primato degli azionisti": un (falso) mito al capolinea?", 22 agosto 2019, <http://www.settimananews.it/societa/il-primato-degli-azionisti-un-falso-mito-al-capolinea/>

27 E. Giovannini, "Un'economia che cambia pelle", Il Sole 24 Ore, domenica 19 gennaio 2020



scorso, che hanno via via preparato un terreno fertile per sperimentare nuove politiche e strumenti di gestione delle risorse umane che fanno ricorso a più complessi schemi di scambio tra lavoratore e datore di lavoro e che accompagnano le intense trasformazioni culturali, tecnologiche, organizzative ed economiche. Si tratta di un'evoluzione che mette al centro il contenuto multiforme dell'obbligazione retributiva che sempre più va articolandosi diversamente in prestazioni monetarie, servizi e benefici non monetari, incentivi e rinforzi rinvenibili nell'ambiente, nelle politiche e nelle pratiche di valorizzazione delle risorse umane, nei contenuti e nelle caratteristiche del lavoro²⁸. L'aspetto più significativo sta in questo: la remunerazione complessiva del lavoratore diventa corrispettivo composito di uno scambio tra employer ed employee che avviene attraverso diverse prestazioni, dall'una e dall'altra parte, giocando su più piani. Uno scambio che va ben oltre la prestazione e le sue metriche²⁹.

Mentre continua a rimanere solido il piano del valore del lavoro, delle competenze e delle performance che trovano nei principi di equità il loro ancoraggio teorico e pratico, guadagna maggiore consistenza il diverso piano che guarda alla remunerazione come risposta ai bisogni - sia personali del lavoratore, sia della sua famiglia (in senso esteso) - di benessere, cura e realizzazione che si aggiungono alla ricerca di sintonia, da un lato, del collaboratore con l'organizzazione e, dall'altro, del lavoro con i suoi interessi più personali. Secondo questa ricostruzione, dunque, mentre con la retribuzione in senso stretto lo scambio sinallagmatico tra la messa a disposizione di tempo, energie lavorative e capacità (per essere inserite funzionalmente nell'organizzazione dell'impresa) e il suo valore economico prende la forma monetaria, con il *welfare aziendale* l'obbligazione perde questa caratteristica per assumere il contenuto di controprestazione *non monetaria* e resa in forma di servizi. Si tratta di una modalità ritenuta appropriata a remunerare anche la soddisfazione di bisogni personali e familiari, portando alla ribalta così il significato di uno scambio arricchito caratterizzato da una valenza sociale e non solo economicistica, di mercato e di merito. Come a dire che le misure del welfare aziendale scattano a prescindere dal "funzionamento" del lavoratore, in quanto vanno piuttosto a sollecitare un'"esistenza" migliore per il lavoratore-persona e la sua famiglia.

28 Ci riferiamo all'approccio del Total Reward diffusosi nelle pratiche manageriali sul finire del secolo scorso sulla scorta di alcune teorizzazioni di matrice consulenziale. Per tutti si vedano: D. Brown, M. Armstrong, *Paying for contribution*, Kogan Page, London, 1999, pp. 81 e ss; G. Gabrielli, *Ricompensare: sistemi di rewarding e pratiche retributive*, in G. Gabrielli, S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2016, II ^ ed., pp. 266-269

29 Per una più puntuale analisi del significato e della portata delle pratiche di welfare aziendale si rinvia alla lettura di G. Gabrielli, F. Zaccaro, *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un frame work per orientare reward strategy e politiche retributive*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2019



La strada faticosa e piena di dilemmi dell'agire organizzativo

Come tutte le epoche segnate da profonde trasformazioni tecnologiche ed economiche, sociali e culturali anche questa che viviamo propone cambiamenti nei comportamenti degli attori organizzativi di diversa natura. Sono solo l'esito di logiche di azione organizzativa guidate dal trasformismo o i segnali di un vero e proprio cambio di paradigma? E' presto per dirlo, ma la terra su cui si sono impiantate le imprese e i loro successi, appoggiatisi sin qui su profitti e rendite di posizione, sta tremando sotto il peso delle contraddizioni che vivono. In questo scenario, va detto che l'urto più drammatico lo vivono i manager, da un lato, e le persone che lavorano, dall'altro. Ai fini di questo contributo ci interessa discutere principalmente gli atteggiamenti e le scelte dei primi. Dove trovare, ci si può chiedere, manager all'altezza di sopportare il peso di scelte dirimpenti? Da questa prospettiva, infatti, è facile comprendere come allentare il peso della performance e quello dei suoi dispositivi che riducono *l'uomo a macchina* che funziona sia impresa assai ardua, certamente più che ai tempi di Heidegger. Una nuova fatica di Sisifo che va indagata nelle sue premesse e implicazioni perché ci aiuta a leggere le complesse dinamiche organizzative e manageriali dell'inizio del terzo millennio.

D'altro canto, le imprese non possono continuare a convivere con l'idea di essere indicate e vissute come il luogo dove si contribuisce a produrre una sempre più insopportabile tossicità intrisa di ansia, stress e annullamento della dignità della persona che avvelena il mondo che abitiamo. Anche i manager e le manager, come persone che lavorano, soffrono infatti di questo male, un disagio reso più grave dalla consapevolezza che le forme entro cui può essere incanalato il loro "sfogo", per riprendere lo spunto fornitoci dalla storia della primaria di diabetologia di Parigi, hanno un impatto ben maggiore di quello degli altri lavoratori. Le conseguenze del loro agire sono da questo punto di vista davvero "illimitate"³⁰. Cosa possono fare dunque? Quali azioni organizzative possono intraprendere per assecondare la ricerca di un diverso equilibrio tra il peso (oggi enorme) delle istanze del "funzionare" nei luoghi di lavoro e quello delle istanze (oggi poco rappresentate) dell'"esistere"? Sopportare questo peso umanamente non è facile, perché in esso si cela il lacerante urlo (che la coscienza non può mettere a tacere) dell'etica degli affari e della loro gestione che reclamano maggiore considerazione a discapito di quello dell'utilità come principio sovrastante il mondo delle pratiche. Assumere scelte, nella quotidianità del vivere organizzativo e delle sue complesse dinamiche psico-sociali, che vanno nella direzione di una deliberata strategia di ribellione alla tirannia della

30 Il riferimento è al pensiero e ai lavori di Hannah Arendt, in particolare a Vita Activa La condizione umana, Bompiani, 2009, pp. 137-140, dove la filosofa riflette sul senso e le conseguenze dell'azione. Ai nostri fini merita di essere proposto questo passaggio (p.139): "[...] anche il più piccolo atto nelle circostanze più limitate ha in sé il germe della stessa illimitatezza, perché un solo atto, e qualche volta una sola parola, basta a mutare ogni costellazione di atti e parole".

29 Per una più puntuale analisi del significato e della portata delle pratiche di welfare aziendale si rinvia alla lettura di G. Gabrielli, F. Zaccaro, Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un frame work per orientare renard strategy e politiche retributive, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), Il welfare aziendale, Il Mulino, Bologna, 2019



performance (e al tiranno che molto spesso, nell'epoca digitale, non ha volto) produce molti costi. Inoltre queste scelte, per mantenersi in vita e per voler continuare la scia intrapresa, abbisognano di un propellente speciale non facilmente reperibile nella rete distributiva delle risorse che influenzano il comportamento e l'agire umano. Pur tuttavia, alla paura del fallimento e dei suoi terribili costi umani, cui la società della prestazione ricorre per addomesticare e rendere docili i comportamenti di quei manager che decidono con coraggio di cambiare "assetto di guida", fa da contraltare la musica soave che echeggia nel lavoro quando si suona lo spartito dove è scritto che le imprese e le organizzazioni possono davvero trasformarsi in luoghi nei quali produrre beni relazionali e coltivare l'umano, se governate dall'agire manageriale di donne e uomini consapevoli che la loro sfida (il *purpose* che li ispira) è contribuire a generare impatto sociale positivo. Un impatto che si riverbera di generazione in generazione proprio per quella *illimitatezza* di cui parla la Arendt. L'eccellenza del management, del resto, non sta proprio nel porre la firma in processi di cambiamento che aspettavano, dormienti o sepolti sotto la coltre asfissiante di dispositivi totalitari, di essere risvegliati o fatti rivivere grazie al suo intervento? Non conosciamo in effetti manager autentici che non siano presi da "quel desiderio di cambiare il mondo che abitiamo e che ci abita"³¹ e che li rende anche protagonisti nel pensare che la loro responsabilità si realizzi compiutamente nella ricerca del bene comune.

30 Il riferimento è al pensiero e ai lavori di Hannah Arendt, in particolare a Vita Activa La condizione umana, Bompiani, 2009, pp. 137-140, dove la filosofa riflette sul senso e le conseguenze dell'azione. Ai nostri fini merita di essere proposto questo passaggio (p.139): "[...] anche il più piccolo atto nelle circostanze più limitate ha in sé il germe della stessa illimitatezza, perché un solo atto, e qualche volta una sola parola, basta a mutare ogni costellazione di atti e parole".

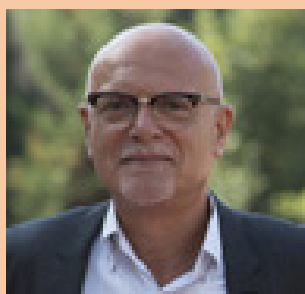
31 F. Chicchi, A. Simone, cit., p. 17



Bibliografia

- H. Arendt**, *Vita Activa La condizione umana*, Bompiani, 2009.
- M. Benasayag**, *Funzionare o esistere?*, Vita e Pensiero, Milano, 2019.
- D. Brown**, M. Armstrong, *Paying for contribution*, Kogan Page, London, 1999.
- F. Chicchi**, A. Simone, *La società della prestazione*, Ediesse, Roma, 2017.
- G. Costa**, P. Foglizzo, *Il lavoro è dignità*, Ediesse, Roma, 2018.
- L. De Biase**, "Per chi lavorano le aziende", nòva *Il Sole 24 ore*, 19 gennaio 2020, <https://lucadebiase.nova100.ilsole24ore.com/2020/01/19/per-chi-lavorano-le-aziende/>
- F. de Waal**, *L'età dell'empatia. Lezioni dalla natura per una società più solidale*, Garzanti, Milano, 2011.
- Deloitte Insights, *Success personified in the Fourth Industrial Revolution 2019*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf
- M. Friedman**, *Capitalismo e libertà*, (tit. or. *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962), IBL Libri, 2010.
- G. Gabrielli**, "Come rendere agile e flessibile il performance management? Temi in discussione e qualche risposta dal campo", <https://www.aidp.it/hronline/2019/11/19/come-rendere-agile-e-flessibile-il-performance-managementbr-temi-in-discussione-e-qualche-risposta-dal-campo.php>.
- G. Gabrielli**, "La trasformazione chiede agilità: come modificare i sistemi di HRM?", <https://www.aidp.it/hronline/2019/10/17/la-trasformazione-chiede-agilita-come-modificare-i-sistemi-di-hrm-.php>.
- G. Gabrielli**, "Le imprese e il business sono agitate da un forte vento: che implicazioni avrà per l'HRM?", <https://www.aidp.it/hronline/2019/9/15/le-imprese-e-il-business-sono-agitate-da-un-forte-vento-che-implicazioni-avra-per-l-hrm.php>
- G. Gabrielli**, S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2016, II ^ ed.
- G. Gabrielli**, *People management*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- G. Gabrielli**, "Performance management: pratica per migliorare prestazioni individuali o i risultati di team?", <https://www.aidp.it/hronline/2020/1/2/performance-management-pratica-per-migliorare-prestazioni-individuali-o-risultati-di-team.php>.
- G. Gabrielli**, F. Zaccaro, *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un frame work per orientare renard strategy e politiche retributive*, in I. Alvino, S. Ciucciavino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2019
- G. Gabrielli**, *Ricompensare: sistemi di rewarding e pratiche retributive*, pp. 266-269 in G. Gabrielli, S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2016, II ^ ed.
- E. Giovannini**, "Un'economia che cambia pelle", *Il Sole 24 Ore*, domenica 19 gennaio 2020
- P. Gray**, *Lasciateli giocare*, Einaudi, Torino, 2015.
- S. Montefiori**, "Ricoveri e cure per far cassa, la priorità resti il malato", *Corriere della Sera*, 19 Gennaio 2020.
- N. Ordine**, *L'utilità dell'inutile*, Bompiani, Milano, 2013.
- M. Recalcati**, *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento*, Einaudi, Torino, 2014.
- J. Rifkin**, *La civiltà dell'empatia*, Mondadori, Milano, 2010.
- S. Zamagni**, "Il "primato degli azionisti": un (falso) mito al capolinea?", 22 agosto 2019, <http://www.settimananews.it/societa/il-primato-degli-azionisti-un-falso-mito-al-capolinea/>

GABRIELE GABRIELLI Professore a contratto e Professor of Practice di People Management, HRM & Organisation, Organisational Behaviour – Università LUISS Guido Carli e LUISS Business School



Ideatore, fondatore e presidente della Fondazione Lavoro per la persona, è executive coach, formatore e consulente. Ha maturato un'esperienza manageriale di oltre venticinque anni in grandi imprese e gruppi privati e pubblici di differenti settori (Telecom Italia, Gruppo Coin, Wind Telecomunicazioni, Enel, Gruppo FS) ricoprendo il ruolo di Direttore Risorse Umane e Organizzazione. Insegna Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane e People management e reward all'università LUISS Guido Carli. Alla LUISS Business School, dove ha diretto per dieci anni il programma Executive MBA, è Professor of Practice in People Management, HRM and Organisation, Organisational Behaviour, Direttore del Master di primo livello in Gestione Risorse Umane e Organizzazione e del People Management Competence Centre & Lab. Componente del Comitato di Direzione della rivista di cultura Dialoghi, è condirettore della collana editoriale Persone, Reti, Lavori e direttore della collana Lavoro per la persona della Franco Angeli. Giornalista-pubblicista, è autore e curatore di numerose pubblicazioni scientifiche e divulgative sulla gestione delle risorse umane e sulla leadership.