

**LA DIREZIONE DEL PERSONALE TRA PARADOSSI E
AMBIGUITA'**

Domenico Bodega

Università Cattolica di Milano

La visione post-moderna concepisce l'azienda entro un processo continuo e circolare di pensiero e di comunicazione, decisione ed azione - circolare a causa dei vari fenomeni di interconnessione e di retroazione tra gli individui membri di questa realtà sociale ed umana - e non stupisce che nell'organizzazione si ritrovino i paradossi, i dilemmi, le ambiguità e gli effetti inattesi che caratterizzano l'agire sociale. Il soggetto sociale complesso è l'essere umano, con le sue forze, le sue debolezze, i suoi limiti, le sue contraddizioni e le sue irrazionalità, collocato in un'organizzazione in balia di forze esterne in costante e rapido cambiamento. Su ogni coordinata regna il disordine. Obiettivo di questo lavoro è quello di evidenziare come l'emergere di alcuni paradossi nella concezione della persona in ambito di lavoro porta la Direzione del personale a ridisegnarsi un ruolo ambiguo all'interno dell'organizzazione post - moderna.

1 L'ESSENZA DELL'AZIENDA POST-MODERNA

La prospettiva post - moderna non ignora che la crescente importanza dell'impresa come forza sociale, da un lato, ed il maggior interesse dei governi nei confronti del benessere sociale, dall'altro, impongono una sempre maggior interazione tra impresa e società. Le variabili sociali sono incluse in quasi tutte le decisioni rilevanti che il vertice strategico deve fronteggiare. In una teoria che tiene spiccatamente conto dei particolari, l'attore ragionevole è legittimato ad affidarsi all'intuizione e ad abbandonare, in determinate circostanze, il cliché della persona ragionevole, nel senso di analiticamente logica. Le tendenze che favoriscono le prospettive dell'impresa post - moderna sono individuabili anche nel paradigma probabilistico e olistico delle scienze che hanno approfondito, con riferimento allo studio dei sistemi complessi, i concetti di sistema aperto, di disordine, di errore, di diversità, di instabilità, di disequilibrio, di relazioni

non lineari. Per quanto concerne le politiche gestionali, l'urgenza che le discontinuità ambientali impongono al vertice aziendale spesso inducono quest'ultimo ad agire per eventi reali, a basarsi sui segnali deboli; non c'è neppure il tempo di assimilare tutte e a fondo le informazioni o di considerare i vincoli. Un contesto che sembra fortuito ed aleatorio può nascondere anch'esso, dietro al caos apparente, il profilo di una teoria dell'ambiguità e dell'ordine nascosto. Ambiguità è ben più che incertezza. Nelle organizzazioni essa deriva da preferenze problematiche, dalla difficoltà di interpretazione dei nessi causali, dalla non conoscenza degli obiettivi da parte degli stessi decisori, dalla partecipazione discontinua degli attori. Le decisioni e le azioni del sistema scaturiscono dall'incontro di problemi, soluzioni, scelte e partecipanti che devono essere tutti considerati eventi indipendenti. In questo scenario si fa spazio il concetto di tensione, l'inevitabile e spesso compiaciuta compresenza di elementi opposti e inconciliabili.

2.LE DIFFERENTI RAPPRESENTAZIONI DELLA PERSONA IN AMBITO DI LAVORO

Nell'azienda post - moderna, le persone costruiscono le proprie realtà sociali basandosi in larga parte sulle tradizioni e sulle esigenze della cultura e del contesto socio economico in cui vivono. Non vi sono verità o principi universali, né modelli globali di ordine e giustizia applicabili in tutte le situazioni, in ogni epoca e a tutti gli individui.

Se la realtà è una costruzione sociale allora il linguaggio che si utilizza per descrivere questa realtà elusiva e mutevole è esso stesso un importante fonte di questa costruzione sociale. Il linguaggio diviene un'esperienza condivisa. La conversazione diventa la

realtà. Da questo angolo prospettico, quindi, la realtà è un fenomeno instabile soggetto a trasformazioni e incertezza.

La creazione di immagini fa emergere e mette in evidenza contraddizioni latenti, forza argomentazioni tradizionali polarizzandole agli estremi e le espone ai sottostanti paradossi, con un'attenzione alla auto-riflessività e agli assunti di ambiguità più che di determinismo lineare.

In questa azione di costruzione sociale della realtà - più o meno consapevole - si invocano sistemi valoriali contrapposti, in tensione ed in competizione tra loro, ciascuno dei quali vorrebbe affermare una verità assoluta.

La costruzione di metafore può favorire la scoperta di assunti di base impliciti nelle scelte di gestione del personale che riguardano la natura umana, la natura delle relazioni (individuali \ collettive), il potere e l'autorità, la conformità e il controllo nelle organizzazioni.

La rappresentazione delle persone in ambito lavorativo non è allora solo "esercizio di retorica", ma incorpora realtà relativiste e assolute, tra controllo normativo e razionalità e assume connotazioni differenti: le persone sono "clienti" (con possibilità di scelta), "risorse" (con un valore di scambio), "giocatori di squadra" (con ruoli specialistici) e "membri di una famiglia (con valori etici radicati) oppure "*commodity*", o "membri intercambiabili" di un gruppo di lavoro.

2.1 Le immagini del mercato

Una prima immagine del mercato è quella di "cliente". Da Adam Smith in poi, gli apologeti della forma organizzativa del mercato hanno privilegiato le scelte dei consumatori alle caratteristiche e alle competenze dei produttori (O'Neill, 1998). Qual è

l'essenza del successo aziendale ? il riconoscimento della sovranità del consumatore e della necessità di rispondere - gestire, o manipolare - alle sue esigenze. In una visione postmoderna, il consumatore si presenta come l'epitomo di un individuo autonomo, che crea e ricrea successive identità attraverso modelli di consumo autoavverantesi e con una libertà di scelta che esercitata nel pieno della sua espressione. Se la società postmoderna privilegia il consumo alla produzione, chi attiva il processo di realizzazione di beni e servizi che alimentano il consumo è descrivibile efficacemente utilizzando il vocabolario del consumo: il dipendente-offerente è rappresentabile come "cliente interno". La persona - "cliente interno" ha una relazione complessa e simbiotica con altre persone - "clienti esterni". La rappresentazione del dipendente come "cliente interno" è definita rigorosamente entro i confini delle dimensioni di qualità e di responsabilità nei confronti del cliente esterno. Questo fenomeno è osservabile e analizzabile con chiarezza nei sistemi di *lean production*, sia nella produzione manifatturiera (esemplari sono a riguardo i processi di assemblaggio di autovetture), sia nei settori dei servizi (si pensi alla diffusione dei *call center* nei settori dell'intermediazione finanziaria e delle telecomunicazioni). I sistemi di *lean production* riguardano le scelte di organizzazione del lavoro finalizzate all'aumento di valore per l'azienda attraverso (a) la minimizzazione dei costi \ "sprechi", siano essi di materiale, di tempo, di spazio o di personale; (b) la maggior responsabilizzazione degli attori organizzativi, dipendenti, acquirenti, fornitori - la maggior parte dei quali sono definibili come clienti. In questo scenario, la strada verso una maggior essenzialità e leggerezza organizzativa è favorita dal modello dell'eccellenza giapponese, arricchito di numerose e efficaci tecniche di produzione (il *Total Quality Management*, la produzione *Just-in-Time*, il *Supply Chain Management*, e così via), di processi di *Business Engineering*,

facilitato da sempre più sofisticate tecnologie di comunicazione e da un maggior coinvolgimento e impegno richiesto alle Direzioni del personale. Il dipendente - "cliente interno", radicato nei sistemi organizzativi orientati ai processi, ha il "diritto" di chiedere che le risorse siano conformi alle specifiche stabilite e, come "fornitore" di un processo successivo, ha l'obbligo di soddisfare i fabbisogni del "cliente" successivo del medesimo processo. Se l'essenza del cliente è quella di esercitare scelte, secondo logica, il dipendente come "cliente interno" sarà dotato di elementi di discrezionalità sul lavoro e, come accade in un mondo dove il consumatore è sovrano di "Empowerment". Considerata la fragilità della *lean organization*, non solo si richiede, ma diventa necessaria una maggiore responsabilizzazione anche da parte del cliente esterno; i sistemi di *lean production* li rendono infatti molto vulnerabili alle contingenze del processo produttivo, del flusso operativo e della mancanza di coordinamento e di cooperazione tra i membri dell'organizzazione. Questi pericoli richiedono un contesto di lavoro ad "alta fiducia", dove - almeno in teoria - le persone possano essere messe in condizione di esercitare la propria discrezionalità nell'interesse dell'azienda. L'azienda (anch'essa concepibile come cliente), è tesa ad acquistare cooperazione dalle proprie persone per garantire livelli sempre più elevati di soddisfazione per i clienti esterni, fondamento della sopravvivenza e dello sviluppo di lungo periodo dell'organizzazione. La rappresentazione del dipendente come cliente mette in evidenza alcuni elementi valoriali specifici: i clienti hanno possibilità di scelta (i processi di delega e di *empowerment*), i clienti devono essere ascoltati (la partecipazione), i clienti sono in grado di sancire (il boicottaggio di beni e servizi, la rottura di accordi impliciti e espliciti di cooperazione se lo scambio sforzo-ricompensa si deteriora) e, naturalmente,

"il cliente ha sempre ragione": il cliente come consumatore razionale merita di essere trattato con rispetto.

Contrastante questa visione è l'immagine del dipendente come bene di scambio, come "merce" o come "*commodity*". Non è immagine nuova, ma risulta oggi ancor più evidente alla luce dei fenomeni di lavoro temporaneo o contingente, di accentramento di funzioni e di riduzione dei costi di gestione, dei processi di razionalizzazione e di alleggerimento organizzativo. Queste scelte considerano la forza lavoro come un bene che può essere acquisito e distribuito sulla base delle richieste del mercato. Il fenomeno è ancora più visibile all'aumentare delle politiche del lavoro chiamate di "*outsourcing*" e di "*insourcing*". Sia l' *outsourcing* sia l'*insourcing* sono l'espressione dei valori di mercato, stanno a significare il passaggio dalla gerarchia ai contratti di mercato e hanno la finalità di ridurre i costi e incrementare l'efficienza economica generale dell'organizzazione. L'*outsourcing* può assumere due forme differenti, quella di un semplice contratto di subfornitura di prodotti (sempre più spesso da fornitori esteri) o di *facility management*, dove un sub contraente si prende carico di offrire un servizio (catering, sicurezza, manutenzione edifici, trasporti) in precedenza gestito direttamente dall'azienda, ma ad un prezzo inferiore.

Insourcing è il processo che si attua quando un'agenzia di collocamento cerca persone che lavorino presso un'organizzazione cliente e dove il contratto di agenzia può prevedere il distacco di un proprio manager presso il cliente per gestire i problemi di organizzazione del lavoro quali assenteismo, ritardi, retribuzione, rimpiazzati; all'organizzazione cliente rimane il controllo dell'allocazione degli spazi di lavoro, la distribuzione del lavoro e la qualità dei risultati. La concezione del lavoro nelle organizzazioni fornitrici è quella di bene di scambio nei termini di una risorsa input

acquisita per minimizzare i costi e per ottimizzare i risultati economici complessivi dell'organizzazione che ha attivato questo contratto di fornitura. La rilevanza in queste scelte non considera la qualità professionale della persona che lavora, ma il minor costo del bene-lavoro che si riflette in una maggior competitività del prezzo del prodotto finale.

Il lavoro come bene di scambio è visto in termini di transazione di mercato, come un costo variabile e riducibile, difficilmente identificabile e distinguibile come "umano". Nelle presentazioni delle agenzie che gestiscono lavoro temporaneo sono esplicitati in modo ricorrente alcuni benefici comuni per le organizzazioni potenzialmente clienti: favorire la flessibilità, nessun contratto con le persone di natura legale o psicologica, esternalizzare i problemi di gestione connessi al personale non critico, una maggiore efficienza di costo (nell'ordine medio del 15 - 20 %). In altre parole, l'immagine di questo dipendente è di una *commodity* (l'accensione o lo spegnimento di una transazione di lavoro favorisce flessibilità) e come *commodity* l'organizzazione è neutrale rispetto ad alcune responsabilità (nessun contratto psicologico o legale), tutto nell'interesse della razionalità economica (una maggior efficienza).

La terza immagine della persona in ambito di lavoro è quella di risorsa, di patrimonio, di capitale, di *asset*. Questa è l'immagine che appartiene soprattutto alla pubblicitaria ("le persone che lavorano con noi sono il patrimonio aziendale di maggior valore"). Il dipendente è presentato come una fonte del valore aggiunto dell'organizzazione, una risorsa da sviluppare e da preservare, non più che un costo da minimizzare. Come patrimonio, l'enfasi è sullo sviluppo di un accordo e di un impegno reciproco da raggiungere attraverso un'attenta politica di gestione delle risorse umane in termini di: un'attenzione ai criteri "soft" nei processi di ricerca e di selezione; un utilizzo estensivo

dei sistemi di comunicazione; lavoro di gruppo e un disegno flessibile della mansione; un investimento nei processi di formazione e di apprendimento, un'apertura ai processi decisionali e alle responsabilità diffuse, una stretta correlazione tra risultati aziendali e sistemi di ricompensa individuali (Huselid, 1995; Whitfield e Poole, 1997). Di ritorno, il dipendente - almeno in teoria - offre impegno e coinvolgimento (al contrario del comportamento compiacente richiesto al dipendente "*commodity*") quali garanzia di risultati di ordine superiore.

2.2 Le immagini della forma collettiva

I valori che si contrappongono alle immagini legate alla forma organizzativa del mercato - l'individualismo, la libera scelta, la razionalità economica - sono quelli comunitari radicati nel collettivismo, nel consenso e nella razionalità sociale, nell'importanza dei confini sociali e nella lealtà. Secondo questa visione, la persona è presentata non come un attore in un contesto di mercato (attore nell'attribuzione di senso data dalla *Actor Network Theory*), ma come membro di una organizzazione sociale i cui confini non sono quelli dello scambio contrattuale, ma sono fondati nella reciprocità di lungo periodo. La persona trova espressione completa nella comunità sociale. Le immagini ricorrenti di questa appartenenza sono quelle di famiglia e di gruppo: sono entrambe essenzialmente unitarie, assumono l'esistenza di obiettivi comuni, di lealtà reciproca e di mutuo sostegno. L'organizzazione come famiglia, e il dipendente come membro della famiglia, è, ad evidenza, il modello di una relazione di impiego di tipo paternalistico ("questa azienda si prende cura delle sue persone"). L'immagine riporta al modello gerarchico tradizionale, con un padre (si legga il management) che controlla i propri figli (leggasi il personale non direttivo). L'immagine della moglie e della madre

trova risonanza nella Direzione del personale, non solo come proiezione valoriale della femminilità, ma anche come immagine materna che interviene con il padre sui comportamenti dei figli. Si suppone che la Direzione del personale sia attenta e compassionevole, e le direzioni di linea ferme e pretenziose; i figli istintivamente ricercano la protezione della madre, ma presto si rendono conto che il loro desiderio è quello di essere controllati dal padre. Nella famiglia tradizionale è la madre che difende i figli, ma è il padre che decide quando dare loro maggiore libertà o un trattamento più adulto. I figli si rivolgono alla madre per essere confortati e sostenuti durante i momenti di difficoltà, ma al padre quando vogliono aver accesso a opportunità, risorse o potere. Come nelle famiglie tradizionali, l'esercizio del controllo da parte del padre è un mezzo per esprimere la loro benevolenza, per il bene di tutti i familiari. Ogni persona è accettata per quello che è, più che per quello che fa, e nelle organizzazioni tradizionalmente paternalistiche vi è una certa tolleranza per differenze individuali di prestazioni, accompagnate da un'appropriata attitudine alla lealtà e alla deferenza. La famiglia può avere al proprio interno problemi, discussioni o litigi, ma proteggerà fermamente i propri membri dalle critiche provenienti dall'esterno e presenterà se stessa una immagine unitaria. Come familiare, gli interessi del singolo - almeno in teoria - sono subordinati agli interessi complessivi della famiglia e, quindi, a quelli dell'organizzazione: il benessere della famiglia\organizzazione è la migliore garanzia del benessere dei membri della famiglia\organizzazione.

Nelle famiglie moderne, padre e madre condividono decisioni e responsabilità ed entrambi offrono un supporto emozionale più equilibrato. Un figlio che cresce deve accettare la responsabilità di aiutare la famiglia a svilupparsi e modificare le proprie dinamiche relazionali. Il concetto di famiglia è associato spesso - oltre alla

qualificazione di "felice" - a termini quali "rottura", "mal funzionamento", "crisi", mettendo in discussione simbolicamente non solo il consenso unitario dell'organizzazione, ma anche l'esistenza di una relazione di lungo termine tra il dipendente e l'azienda e la tolleranza per risultati non soddisfacenti.

L'immagine della "squadra", o del "team" o del "gruppo" nella sua principale manifestazione, è in qualche modo un aggiornamento dell'immagine della "famiglia". Se infatti assumiamo la squadra come metafora mutuata dal mondo dello sport, si delinea un quadro dove i dipendenti lavorano insieme per perseguire un obiettivo comune, dove ogni giocatore ha un ruolo specialistico da assumere, ma riconosce che gli interessi della squadra sovrastano quelli del singolo - la qualificazione negativa di "prima donna" sta a significare disapprovazione quando queste priorità si invertono. Esiste anche un'implicazione di obblighi reciproci supportati da un contesto affettivo di cameratismo, di interessi e di divertimento comune. La connotazione positiva data dalle organizzazioni al concetto di team si fonda sul principio della cooperazione tra specialisti nei confronti di un obiettivo comune, dove l'appartenenza non è volontaria e la natura e il luogo dell'attività sono prescritte dall'organizzazione.

I team trasformano in atto l'ideale dei sistemi di *lean production*, dei modelli ad alto coinvolgimento e ad elevata dipendenza, dei processi di delega e di *empowerment*. La valutazione sulla natura e sulla efficacia del lavoro di gruppo è simile alla valutazione data ad un team sportivo, dipendente quindi dalla fede dei suoi tifosi. Tifosi di fede differente, pur vedendo le stesse squadre e lo stesso gioco, possono arrivare a valutazioni completamente differenti sulla loro prestazione. Così, alcuni studiosi (si veda tra tutti il contributo di sintesi di Wickens, 1993) riconoscono il successo dell'applicazione dei sistemi di *lean production* nella combinazione triangolare di

flessibilità, di qualità e di lavoro di gruppo e attraverso il consenso, l'impegno e la fiducia. Altri ricercatori equiparano la flessibilità all'intensificarsi dell'attività lavorativa e con la gestione dello stress, la qualità con il controllo e la gestione per contestazioni, il lavoro di gruppo con la sorveglianza tra pari e la gestione attraverso la compiacenza reciproca. La visione positiva è quella secondo cui le persone sperimentano un livello finito di autonomia nelle decisioni operative quotidiane, un coinvolgimento nei processi di soluzione dei problemi e una forma di auto-controllo che sostituisce la presenza di una figura gerarchica formale.

La visione negativa riporta il lavoro di gruppo ad un indubbio aumento del carico di lavoro e di stress, a processi di allargamento - più che di arricchimento - delle mansioni, e ad una limitazione all'autonomia, dovuta all'imposizione di standard di risultato molto dettagliati. La gestione attraverso lo stress è il risultato dei principi sottostanti il "*kaizen*" o il miglioramento continuo, l'eliminazione degli sprechi - in particolare, il lavoro - e implica l'intensificarsi dell'attività operativa. La gestione per contestazioni trova la sua giustificazione nella tensione verso la qualità, nell'uso degli strumenti, delle carte di controllo e dei sofisticati sistemi elettronici di individuazione degli errori in grado di riportare informazioni sul gruppo "colpevole" o la responsabilità individuale, a standardizzare l'attività lavorativa, limita la libertà dei lavoratori a sperimentare cambiamenti nei processi e contemporaneamente agisce come sistema di sorveglianza per assicurare conformità alle specifiche e coerenza con gli standard manageriali. La natura del lavoro di gruppo è spesso molto distante da quanto suggerito dall'immaginario sportivo. Le caratteristiche di un sistema produttivo *Just-in-time* richiede che le persone siano tra loro intercambiabili secondo ambiti di operazioni standardizzate e quelle attività che possono essere lette come flessibili, come abilità

multiple e mansioni arricchite, nella realtà possono tradursi in un numero limitato di obiettivi e di compiti conosciuti, secondo un modello di lavoro che si connota per una varietà di attività di routine. La logica progettuale dell'allargamento delle mansioni - l'assunzione di responsabilità nell'assettaggio dei macchinari, nell'ispezione, nella pulizia e nella manutenzione ordinaria -, unita alla flessibilità richiesta, elimina in modo significativo le pause, i tempi morti e le porosità della giornata lavorativa. Si aggiunga che molte delle abilità acquisite sono idiosincratiche e specifiche rispetto al particolare processo produttivo - riducendo il valore del lavoratore nel più generale mercato del lavoro - e rendono la persona meno autonoma e più dipendente dalle caratteristiche e dal ritmo del proprio lavoro.

L'evidenza è che le persone accettano questo intensificarsi del lavoro come un fatto di vita "naturale" e, in alcuni casi, trovano soddisfazione e divertimento nel lavorare più intensamente, se questo contribuisce ad una maggiore sicurezza del proprio contratto di lavoro.

3.LA DIREZIONE DEL PERSONALE COME VITTIMA DESIGNATA DELL'AMBIGUITA'

Queste immagini riflettono principi valoriali profondi e concezioni della natura umana radicati nei valori della società più ampia nella quale opera l'azienda. La giustificazione etica del mercato è il principio dell'autonomo individualismo - il diritto di un individuo di esercitare liberamente le proprie scelte sino al punto in cui queste scelte non impediscano ad altri di esercitare simili diritti. La costruzione dell'individualismo è correlata ad un potenziale infrangimento dell'integrità individuale, ad una mancanza di attenzione per l'altro, ad una riduzione all'essenziale del proprio comportamento e ad

una scarsa considerazione del contesto. Queste dimensioni riflettono la distanza dagli altri ed un tentativo di rimozione del contesto. Il mercato offre un'arena neutrale alle immagini di "risorsa" e di "cliente" in cui gli individui sono liberi di perseguire la soddisfazione delle proprie preferenze, di avere progetti su se stessi che definiscono la propria identità e umanità. Se l'immagine del "cliente" richiama al valore della scelta, quella di "risorsa" richiama il valore dello sviluppo autonomo della propria auto-identità. I principi della cultura imprenditoriale mostra e richiede iniziativa, energia, indipendenza e disponibilità ad assumere rischi - ma senza fare errori! -. Ottenere prestazioni superiori, può essere allora legato al diventare più autonomi e distanti dagli altri. La relazione con gli altri si trasforma nella ricerca di controllo e di risultati più efficienti. Il valore etico è inestricabilmente connesso alla prossimità umana. Il comportamento morale è concepibile solamente all'interno di un contesto di coesistenza, di uno "stare con gli altri". La prossimità permette il riconoscimento della soggettività umana sulla categoria astratta dell'altro" e assicura una responsabilità, individuale e collettiva. Al riconoscimento della soggettività è legato l'universo semantico del buono e del cattivo, del giusto e dello sbagliato; l'altro come astrazione" è subordinato ai concetti di efficienza e di scelta razionale. La giustificazione etica dell'immagine della comunità è quindi nei valori solidaristici del collettivismo, dei significati condivisi, della responsabilità, della superiore lealtà agli altri, più che a se stessi, dell'importanza dei doveri, come dei diritti. Le immagini di "squadra" e di "famiglia" si legano a questi valori, promuovono un coinvolgimento emotivo al collettivo e il riconoscimento dei doveri dell'appartenenza. L'immagine prevalente oggi è una combinazione di mercato e di gruppo: il mercato privilegia individui intraprendenti, imprenditori con mano libera, mentre la squadra richiede specialisti con vincoli sociali e professionali comuni. I

mercati sono all'esterno, i team all'interno. Come riconciliare tale paradosso? Questa opposizione binaria lascia spazio alla simultaneità e alla compresenza di ciò che crea esperienza nelle organizzazioni: l'accentramento e il decentramento, il lavoro di gruppo e la responsabilità individuale, il bisogno di cambiamento e la necessità di continuità, la visione di lungo termine e i risultati gestionali di breve termine; tutti evocati con eguale convinzione. Questa compresenza è essenzialmente ciò di cui le Direzioni del personale, vittime designate di queste ambiguità, si interessano: la ricerca simultanea di controllo e di consenso, di ottimizzazione e di integrazione, di coerenza e di adattamento tra persone, strategie e obiettivi aziendali.

Forze opposte come il breve e il lungo termine, la differenziazione e l'integrazione, gli orientamenti all'interno o all'esterno, la gerarchia e la rete, il controllo dei costi e la qualità cambiano con continuità, quasi senza possibilità di essere riconciliate definitivamente e creano tensioni. Nei contesti moderni complessi e a rapido cambiamento, caratterizzati in alcuni settori da ipercompetizione, le tensioni sono permanenti, la variabile dipendente diventa la tensione tra opposti, più che la coerenza rispetto a risultati difficilmente definibili (Mitroff e Linstone, 1993). Assai efficacemente Hampden-Turner (1990) spiegano come molte organizzazioni appaiono in equilibrio precario tra forze opposte accuratamente identificate (per esempio, l'eccellenza funzionale e il coordinamento interfunzionale, o i bassi costi e la flessibilità).

L'ambiguità è l'aspetto reattivo delle Direzioni del personale all'essere soggetti ad opposte tensioni.

4. LA STANZA DEGLI SPECCHI

L'ottica degli opposti, la tensione tra forze polari presente in ogni ricerca di bilanciamento o di coerenza, rappresenta la chiave per comprendere i processi di sviluppo, di apprendimento e di cambiamento delle organizzazioni moderne.

4.1 La stanza degli specchi: il ruolo della Direzione del personale

La progettazione dei sistemi di Gestione del personale richiama queste tensioni (Baruch, 1998), la tensione tra la retorica della comunicazione - necessaria per ottenere accettazione e consenso - e l'attenzione alla realtà tecnica nell'attuazione delle politiche del personale (Bodega, 1996; Zbaracki, 1998); tensione tra le logiche "algoritmiche" e sperimentali nella progettazione dei sistemi di ricompensa (Gomez-Meija, 1992); la tensione nei processi di selezione tra l'attenzione ai mercati del lavoro interni ed esterni (Costa, 1997). La progettazione stessa dei sistemi di sviluppo manageriale comporta scelte tra dimensioni multiple: per citarne alcune, la prestazione di breve termine e il potenziale individuale di lungo termine, l'enfasi sulle competenze trasferibili e l'enfasi sulla conoscenza specifica aziendale, un approccio sistemico formalizzato e uno informale e non codificato, l'enfasi su iniziative locali e decentrate e le iniziative globali e integrate.

Come ci si sposta da una prospettiva assolutista, ad una contingente, a quella delle tensioni contrapposte, i confini del dominio della Direzione del personale diventano sempre più aperti. La prospettiva assolutista è chiaramente associata con la funzione di Direzione e con funzioni che possono essere chiaramente specificate (la selezione, la formazione, lo sviluppo, ...). Nelle visioni più recenti però si sostiene che la responsabilità della gestione delle persone non è di esclusiva pertinenza della Direzione

del personale, ma anche del management di linea, secondo un trasferimento transazionale di responsabilità che chiama in causa le politiche di esternalizzazione e di riallocazione alla linea di alcune funzioni tradizionali proprie della Direzione del personale. Secondo quest'ultima prospettiva, solo un efficace allineamento delle priorità aziendali e dei sistemi di gestione del personale - fatto proprio dai responsabili di linea più che dalla Direzione del personale -, può portare ad una successiva creazione di valore. I tentativi di ridurre ad un ambito genericamente funzionale le strategie di gestione del personale può risultare controproducente (Becker e al., 1997). Quando si adotta la prospettiva della tensione tra opposti, quell'allineamento diventa un terreno dove risulta impossibile distinguere e separare gli obiettivi aziendali dalla gestione del personale o la linea dalla funzione di Direzione, due differenti poli diventano parte di uno stesso intero. Nelle aziende con un forte "orientamento strategico"; la gestione del personale non si può separare strategia e politiche del personale. Le due sono circolari ed è difficile affrontare discutere un problema competitivo senza considerare l'aspetto delle risorse umane, ed è difficile affrontare un problema relativo al personale - come la selezione o lo sviluppo - senza entrare nel merito dello specifico contesto culturale e competitivo. Vi è un crescente consenso che un concetto funzionale troppo ristretto della Direzione e della gestione del personale orientato e concentrato sul vantaggio competitivo sia diventato inadeguato. Vi è la necessità di aprire i confini della Direzione del personale all'etica nella tensione tra valori morali e strumentali, alla filosofia e al più vasto ambito del comportamento organizzativo. E questo significa operare nello spazio periglioso delle richieste del vertice strategico per una maggiore efficienza degli interessi e del benessere delle persone nelle organizzazioni. La Direzione del personale

può rappresentare una voce per articolare il significato di "umano" nelle scelte complessive dell'azienda.

4.2 La stanza degli specchi: tensioni e conseguenze

L'adozione di una prospettiva basata sulle tensioni tra forze polari nella definizione del ruolo della Direzione del personale comporta importanti conseguenze: la prima è che le scelte progettuali solo raramente sono definite con chiarezza. Le aziende devono prendere decisioni, ma contemporaneamente gestire le disfunzioni o le tensioni derivanti da queste scelte. Elton Mayo ci ricorda che il movimento delle Relazioni Umane non si sia sviluppato come una reazione all'approccio razionale della Scuola scientifica di F.W. Taylor, ma sia nato dai timori e dalle paure di una applicazione incompleta e disfunzionale ai processi produttivi delle fabbriche. La seconda conseguenza, le scelte progettuali non sono fisse e immutabili, le circostanze possono cambiare e il futuro si costruisce entro il presente per seguire circoli virtuosi di sviluppo di viziosi di crisi. La terza, il miglior percorso di sviluppo per progettualità organizzative complesse può essere quello di un continuo aggiustamento lungo sequenze sinuose. Un sistema di ricompensa basato unicamente sulla prestazione individuale difficilmente è efficace; può rappresentare la soluzione per una fase iniziale dello sviluppo aziendale, ma presuppone un'attenzione crescente alla gestione attraverso i gruppi di lavoro, grazie ad un processo di continui aggiustamenti incrementali. L'ultima conseguenza impone di affermare che molte pressioni opposte non sono risolvibili attraverso un processo di progettazione esplicito e definito, ma potrebbero essere risolte nell'ambito delle competenze e delle capacità di giudizio presenti nelle persone che operano all'interno dell'azienda.

BIBLIOGRAFIA

- Barley, S.R., E. KUNDA, G. 1992 Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, *Administrative Science Quarterly*, 37(3).
- Baruch, Y. 1998 Walking the Tightrope: Strategic Issues for Human Resources, *Long Range Planning*, (31): 467 - 475.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Pickus, P.S. e Spratt, M.F. 1997 Human Resources as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations, in D. Ulrich, M. Losely e G. Lake, (a cura di), *Tomorrow's HR Management*, Wiley, New York.
- Bodega, D. 1996 Comunicare il cambiamento in D. Bodega e P. Musile Tanzi (a cura di) *Comunicare il cambiamento*, EGEA, Milano.
- Bodega, D. 1997 *Organizzazione e Cultura*, Guerini & associati, Milano.
- Brown, S.L. e Eisenhardt, K.M. 1998 *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Costa, G. 1997 *Economia e Direzione delle Risorse Umane*, Utet, Torino.
- Du Gay, P. E Salaman, G. 1992 The Cult(ure) of the Customer, *Journal of Management Studies*, 9 (1), 91-112.
- Evans, P.A. e Genadry, N. 1998 A Duality-based Perspective for Strategic HRM, in P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau e G. Milkovich (a cura di) *Strategic HRM in the Twenty-first Century: Research in Personnel and HRM*. JAI Press, Stamford CT.
- Gerris, G. (a cura di) (1996) *Research in Personnel and HRM*. Jai Press, Greenwich CT.
- Gomez-Meija, L.R. 1992 Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, (13): 381 - 397.
- Hampden-Turner, C. 1990 *Charting the Corporate Mind: from Dilemma to Strategy*. Basic Blackwell, Oxford.
- Handy, C. 1998 *The Hungry Spirit*. Broadway Books, New York.
- Huselid, M. 1995 The Impact of HRM Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635 - 672.
- Ilinitch, A.Y.; D'Aveni, R.A. e Lewin, A.Y. 1996 New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments, *Organization Science*, (7): 211-220.
- Mitroff, eE Linstone, F. 1993 *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*. Oxford University Press, Londra.
- O'Neill, J. 1998 *The Market: Ethic, Knowledge and Politics*. Routledge, Londra.

- Pfeffer, J. 1994 *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Ritzer, G. 1993 *The McDonaldization of Society*, Pine Forge, Thousand Oaks, CA.
- Salvemini, S. 1994 La flessibilità tra deformazione e punti di rottura, in *Economia & Management*, (1).
- Scott, W. 1981 *Organizations: Rational, Natural and Open System*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Snell, S.A.; Youndt, M.A. e Wright, P.M. 1996 Establishing a Framework for Research in Strategic HRM: Merging Resource Theory and Organizational Learning, in G. Gerris (a cura di) *Research in Personnel and HRM*. Jai Press, Greenwich CT.
- Ulrich, D. 1997 *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Ulrich, D.; Losely, M. e Lake, G. (a cura di) 1997 *Tomorrow's HR Management*, Wiley, New York.
- Whitfield, K. e Poole, M. 1997 Organising Employment for High Performance, *Organization Studies*, 18 (5), 745 - 763.
- Wickens, P. 1993 Lean Production and Beyond: the System, its Critics and the Future, *Human Resource Management Journal*, 3(4): 75-90.
- Wright, P.; Dyer, L.; Bourdreau, J. e Milkovich, G. (a cura di) 1998 *Strategic HRM in the Twenty-first Century: Research in Personnel and HRM*. JAI Press, Stamford, CT.
- Wright, P.M. e Sherman, W.S. 1998 Failing to Find Fit in Strategic HRM: Theoretical and Empirical Problems, in P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau e G. Milkovich (a cura di) *Strategic HRM in the Twenty-first Century: Research in Personnel and HRM*. JAI Press, Stamford CT.
- Zbaracki, M.J. 1998 The Rethoric and Reality of Total Quality Management, *Administrative Science Quarterly*, 43:3.