

LE CONFESIONI DI UNA DOTTORANDA (N. 2044)

di **Gianfranco Rebor**

Professore Emerito di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane dell'Università Liuc – Cattaneo di Castellanza
e Direttore di *Sviluppo&Organizzazione*

Focalizzarsi troppo sul presente rischia di appiattire la complessità e di oscurare alternative possibili. Abbiamo quindi concepito un esercizio inusuale: a partire dal numero 300 della rivista, proponiamo narrazioni che ci consentono di proiettarci in avanti di altri 50 anni, nel tentativo di carpire il futuro delle organizzazioni.

La visione di fantasia del Direttore della rivista Gianfranco Rebor cerca di indagare un aspetto in particolare delle organizzazioni del futuro: la felicità (e l'infelicità). Attraverso le parole di una dottoranda del 2071, si capisce quanto il concetto sia sfuggente e di difficile interpretazione. Gli atti giuridici, nel tempo, hanno provato a stabilirne i confini attraverso formule standard, fallendo. In realtà si è scoperto che la felicità nelle organizzazioni – proprio come accade per gli individui – può assumere forme diverse e che la sua ricerca passa dalla capacità di rendere il mondo un posto più desiderabile.

Oggi, 13 giugno 2071, inizio a scrivere l'introduzione alla mia tesi di dottorato, ormai conclusa. Mia nonna, che compie 90 anni tra pochi giorni, mi dice che ai suoi tempi la tesi doveva essere 'difesa' in un dibattito con docenti di ruolo della disciplina. Non è più così oggi, dato che il titolo non ha valore legale e per arrivare a discuterne il contenuto occorre saper attrarre l'interesse di altri scienziati. A questo serve l'introduzione che sto scrivendo.

Ormai, le discipline settoriali sono riferimenti solo per la formazione di base; ma quando ci si addentra nel mondo scientifico, a cominciare dal dottorato, la dimensione interdisciplinare è imprescindibile. Questo vale in particolare per l'argomento che ho scelto: felicità e infelicità delle organizzazioni.

Mi ha ispirata un vecchio romanzo dell'Ottocento, che ho trovato nella libreria del mio bisnonno e il cui incipit è diventato famoso ed è stato ripreso da tanti: "Tutte le famiglie felici si assomigliano fra loro, ogni famiglia

infelice è infelice a suo modo"¹. La domanda di ricerca centrale nel mio lavoro consiste nel valutare se, riferendo questo assunto alle organizzazioni e non più alle famiglie, si possa in parte rovesciarlo, affermando qualcosa come: "Per le organizzazioni esistono innumerevoli modi per essere sia felici sia infelici".

Del resto, se ci riferiamo alle famiglie, l'assunto dello scrittore Lev Tolstoj è ormai ampiamente superato: quello che una volta era stato definito come il mondo LGBT ha aperto la strada a un'esplosione dei modelli relazionali e affettivi, che non solo amplia a dismisura il concetto stesso di "famiglia", ma prospetta percorsi decisamente plurali, oltre che spesso volatili, verso la felicità o l'infelicità familiare, o para-familiare.

Nella mia ricerca, ho verificato che per le organizzazioni è così. Non mi soffermo sui dettagli tecnici e metodologici sviluppati nel testo e che mi hanno fatto soffrire, soprattutto per padroneggiare un concetto come la felicità,

¹ Il romanzo è *Anna Karenina* di Lev Tolstoj, pubblicato nel 1887.

che sfugge da tutte le parti ai tentativi di afferrarlo. La nostra società continua a essere basata su organizzazioni di differenti specie e il crinale, non sempre chiaramente tracciato, né solido o resiliente, tra infelicità e felicità organizzativa, coinvolge in profondità le persone e il rispettivo vissuto.

LA FELICITÀ NON PUÒ ESSERE ASSICURATA DA UNA FORMULA GIURIDICA

Mi sono affaticata a lungo sui tentativi, durati qualche decennio, di 'fermare' uno stato delle organizzazioni, delle imprese, ma poi anche di entità non profit e organismi pubblici internazionali e nazionali, 'certificato' come positivo in base a standard prefissati, parametri o indicatori di varia natura. Si parlava in questo senso di metriche Environmental, Social and Corporate Governance (ESG), di Valutazione di impatto sociale (Vis), di Standard ethics, di certificazione SA 8000, di B Corp certificate.

Proprio da quest'ultima esperienza è derivata la forma giuridica della Benefit corporation, all'insegna dello slogan che ho trovato in un sito internet di quegli anni: "La felicità fa i soldi, non il contrario. La libertà finanziaria va goduta e sublimata. Impara a far cessare l'eterno conflitto tra felicità e sicurezza economica". Con la formula "Benefit" si era andati al di là della semplice certificazione, riconoscendo che in momenti di crisi, come i vari tracolli finanziari che si sono succeduti nel tempo, oppure a causa di cambiamenti nel management o di altri eventi contingenti, i valori sociali

e ambientali rischiano sempre di essere accantonati, e si è pensato quindi di integrarli nei documenti costitutivi dell'azienda, in modo da offrire a imprenditori, proprietari e investitori la garanzia che i valori sociali e ambientali dell'impresa stessa resteranno sullo stesso piano della ricerca del profitto, qualsiasi cosa accada.

Purtroppo, la formula, diffusa sulla scia delle prime aziende che sono diventate B Corp certificate e in seguito Benefit corporation, come la famosissima e citatissima Patagonia, non è mai riuscita a imporsi. In un passato più lontano, era stata la sigla della società cooperativa, che includeva i lavoratori nella proprietà, a suscitare illusioni nel senso della felicità organizzativa, ma sappiamo poi come questo stesso strumento ha finito per veicolare forme inedite di quasi schiavitù nel lavoro.

Uno stato intrinsecamente instabile e volatile come la felicità non può essere assicurato da atti giuridici e neanche da metriche sofisticate. Le organizzazioni nei nostri tempi sono divenute fluide, costituite come sono da tessuti di relazioni tra persone che evolvono continuamente, attraversando modalità imprevedibili. Se si vuole ragionare in termini di felicità e infelicità, occorre accettare questo stato fluido e instabile evitando di coltivare illusioni. È per questo che all'inizio della mia tesi ho messo in evidenza una frase del filosofo Friedrich Nietzsche, contenuta nel libro *Frammenti postumi 1885-1887*: "In un mondo puramente quantitativo, tutto sarebbe morto, rigido, immobile [...] Di qui la superstizione dei fisici [...] Sentono 'sicurezza', ma dietro questa sicurezza sta l'acquietamento della paura: vogliono la regola perché essa toglie al mondo il suo aspetto pauroso".





LE ORGANIZZAZIONI DEVONO FARE LEVA SU IMMAGINAZIONE E FANTASIA

La pluralità, la diversità e la soggettività sono la matrice che contrassegna il nostro mondo, anche attraverso i tratti narcisistici e a volte psicotici, sempre più evidente nel suo carattere esplosivo, potenziato dalle strumentazioni di cui disponiamo e che non si pensa più di poter gestire o tanto meno controllare. Questo vale per la vita delle persone, ma anche per le organizzazioni nella loro natura di mondi vitali. La felicità organizzativa può assumere volti molteplici, percorrendo percorsi che non si assomigliano affatto: l'ebbrezza della crescita accelerata, la creazione di contesti di esperienza, il guadagno, la convivialità, la sfida di progetti ai limiti del possibile, l'adesione a leadership trascinandoti, il cambiamento per rivoluzione o quello per progressione continua e mille altri. Ma è inevitabile che tutto questo si intrecci con stati di infelicità altrettanto plurali percorrendo le strade del conflitto distruttivo, del fallimento, della stasi, dell'asservimento a entità esterne, della lenta

degradazione del tessuto relazionale, delle patologie indotte dall'esercizio del potere, dall'egocentrismo dei leader e dalle psicosi collettive.

Il senso che riconosco nel mio lavoro è quello di esplorare, attraverso l'analisi longitudinale (in lunghi periodi di tempo) un alto numero di esperienze riferite a organizzazioni di ogni tipo. Ciò che mi ha davvero colpito è l'ampio ventaglio di possibilità disponibili per la ricerca di felicità nelle organizzazioni. Nel confronto tra i diversi casi, ho potuto constatare come le vie per il fallimento e l'infelicità siano in fondo meno interessanti da analizzare, perché più legate a schemi consolidati, alla fine prevedibili e ripetitive. Invece, sono proprio i percorsi verso la felicità organizzativa a rivelarsi complessi, ricchi di colori, sfumature e particolarità, esposti a interpretazioni multiple, imprevedibili anche nelle rispettive evoluzioni. È la vita stessa delle persone che pulsa nella ricerca della felicità organizzativa e questo comporta anche il rischio di decadimento e degradazione che nessuna adesione a modelli formali può garantire.

Del resto, è stato proprio il mondo in cui vivo, quello delle università e della ricerca a svolgere un ruolo pionieristico in questo ambito. È da qui che, avvicinandosi la metà del secolo, si è cominciato a mettere in discussione il mito della dimensione e delle economie di scala per riconoscere il potenziale del tessuto relazionale. Piccole università, come quella in cui mi sono formata, non sono state travolte dalla potenza competitiva dei grandi atenei americani e cinesi. L'impatto dei Massive open online courses sulla scala globale è stato frenato proprio dall'uniformità culturale che li impronta. La tradizione europea del pensiero critico ha generato nuove correnti di interpretazione da parte di comunità non grandi, ma aperte a connessioni plurali. In questo contesto molti di noi si sono ritrovati 'felici', in una dimensione del tutto estranea a quel "world of standards" che a un certo punto sembrava destinato a imporsi globalmente.

In un Pianeta divenuto piccolo, sono cadute almeno per ora le illusioni di poterne uscire; due anni fa, celebrando i 100 anni dallo sbarco umano sulla Luna, mentre attendiamo ancora un'analoga operazione su Marte, abbiamo capito che l'alto valore simbolico e anche pratico di queste iniziative non comprende la possibilità di trasferire comunità umane in insediamenti extraterrestri. La ricerca della felicità, non solo individuale, passa invece per la valorizzazione di tutto ciò che rende il nostro mondo meno piatto, più attrattivo e desiderabile: le organizzazioni hanno un ruolo centrale in questo, ma possono riuscirci solo facendo leva su immaginazione e fantasia.