

VERSO UN CAPITALISMO SOSTENIBILE? AMBIGUITÀ E RILEVANZA DELLA RISCOPERTA DEL PURPOSE

di **Gianfranco Rebor**

Professore emerito di Organizzazione e Gestione delle risorse umane dell'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Nella prospettiva di transizione verso un capitalismo sostenibile, ritorna inaspettatamente all'attenzione un argomento del periodo fondativo delle discipline organizzative. Il costrutto concettuale del Purpose, sviluppato nella prima metà dello scorso secolo da autori come Mary Parker Follet, Chester Barnard, Philip Selznick nel solco del pragmatismo americano di John Dewey e George Mead sembra riaffiorare dalle nebbie del disincanto e dell'oblio. Oppure rappresentare un tardivo risveglio dal sonnambulismo.

È curioso che nell'America odierna, che sembra coltivare un'ignoranza che la allontana drasticamente da questi precedenti, abbia trovato spazio un movimento di opinione e di idee sul tema del Purpose, che trova risonanza in una nuova corrente di ricerca dotata di fondamenti scientifici più solidi rispetto alla Corporate Social Responsibility e alle stesse ESG della sostenibilità.

Mentre gli impegni espressi in questo senso dai leader delle grandi imprese e della finanza si rivelano esposti al vento delle contingenze politiche, vale la pena di prendere sul serio e di vagliare criticamente le opportunità evolutive delle imprese nel segno del Purpose. In questo senso, almeno tre distinte valenze appaiono degne di interesse: il cambiamento strutturale e sistemico, i percorsi di sviluppo qualitativo delle organizzazioni, le dinamiche attuative operanti "ai piani bassi" e quindi negli strati profondi delle strutture aziendali.

Dall'approfondimento di queste linee di indagine si possono trarre elementi a supporto dell'idea che esiste una opportunità reale di riconoscimento di scopi comuni e socialmente condivisi nelle organizzazioni intese come «terre di mezzo» tra persone e società: la condizione essenziale per procedere utilmente in questa direzione consiste nel monitoraggio intelligente dei processi in atto con lo sviluppo di sistemi di responsabilizzazione (accountability) e forme di intermediazione informativa indipendente rispetto ai centri di interesse coinvolti.

INDICE

Oltre il disincanto: il ritorno dell'organizzazione

Un capitalismo sostenibile nel segno del Purpose. Una svolta possibile?

Ostacoli e criticità. Il *backlash* e il decoupling simbolico

Le opportunità insite nelle molteplici sfaccettature del Purpose

La prospettiva di cambiamento culturale, strutturale e sistemico

I percorsi di sviluppo qualitativo dell'organizzazione

Le dinamiche attuative e i micro-fondamenti ai «piani bassi» delle organizzazioni

Le condizioni per un cambiamento effettivo nelle «terre di mezzo» tra persone e società

OLTRE IL DISINCANTO: IL RITORNO DELL'ORGANIZZAZIONE.

La teoria e la prassi dell'organizzazione ritornano ad essere intellettualmente sfidanti in un'epoca che vede convergere l'attenzione dei più verso i domini della tecnica e dell'artificiale, verso la digitalizzazione, le piattaforme tecnologiche, un mondo guidato dai dati.

«*Organization theory is a very strange beast*» scriveva Philip Selznick nel 2000, riflettendo a distanza di cinquanta anni dalla propria opera più famosa. Perché combina molte discipline, economia, sociologia, scienza politica, psicologia e filosofia, sollevando “*some very serious intellectual issues*”¹.

Si tratta tuttavia di un potenziale che nella seconda metà del Novecento si è trovato progressivamente assorbito e isterilito dal «disincanto» preconizzato da Max Weber nella sua profonda consapevolezza del «fondamento meccanico» su cui posa il «capitalismo vittorioso» e quindi di un destino nel segno della «gabbia di ferro» degli «specialisti senza intelligenza»².

Già alla fine degli anni '50 l'ingresso nell'epoca del «disincanto» si sta compiendo pienamente. Le lezioni dei pragmatisti americani come John Dewey e George Mead, che consideravano centrali i valori per la connessione della persona, del sé, con la più ampia società, sembrano dimenticate³.

1 Selznick P. (2000), p. 277. Selznick ha sviluppato la sua carriera accademica presso l'Università della California, Berkeley, come professore di sociologia e diritto. Il suo lavoro ha svolto un ruolo di apripista per la leadership istituzionale (*Leadership in Administration*, 1957), per gli aspetti morali e valoriali delle organizzazioni (*The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, 1992), ma è stato anche fondativo in linea generale per la teoria organizzativa nel Novecento (*Foundations of the Theory of Organization*, 1948).

2 Weber M. (1945), p. 144: «Nessuno sa ancora chi nell'avvenire vivrà in questa gabbia e se alla fine di questo enorme svolgimento sorgeranno nuovi profeti od una rinascita di antichi pensieri ed ideali o, qualora non avvenga né l'un cosa né l'altra, se avrà luogo una specie di impietramento nella meccanizzazione, che pretenda di ornarsi di un'importanza che essa stessa nella sua febrilità si attribuisce. Allora in ogni caso per gli ultimi uomini di questa evoluzione della civiltà potrà essere vera la parola: "specialisti senza intelligenza, gaudenti senza cuore: questo nulla si immagina di esser salito ad un grado di umanità, non mai prima raggiunto"».

3 Come lo stesso Selznick ricorda nella sua riflessione del 2000, p. 278: «*Early on, I probably was very much influenced by the philosophy of John Dewey and his focus on the interplay of the moral and the scientific. Dewey, as the leading American philosophical pragmatist of his day, was fundamentally concerned with the ways in which we can analyze our moral experience and see how that moral experience is influenced and either supported or corrupted by the social life of which we are part. His idea was that we always have to use our intelligence, which means our scientific understanding, to try to appreciate what is happening to our moral life and our moral institutions and try to find ways of repairing that life*». Mead è considerato riferimento classico per la formazione della coscienza individuale rispetto alla rete relazionale e di comunicazione agita; nella sua visione, le istituzioni definiscono i modelli sociali, o socialmente responsabili, che fanno da cornice alla condotta individuale, peraltro in senso dinamico e non limitante rispetto a possibili manifestazioni di originalità, flessibilità e varietà di tale condotta (Mead, 1934, p. 335).

Lo stato di istituzionalizzazione tramite «infusione di valori», caro a Selznick, è reso superfluo per le grandi organizzazioni economiche, competitive sui mercati globali. Gli strumenti della Management Science sono sempre più sofisticati nell'analisi quantitativa, una volta messi da parte gli aspetti «filosofici» che West Churchman aveva coltivato⁴.

Il sonnambulismo, evocato nel titolo di un libro di Arthur Koestler, *The Sleepwalkers. A History of man's changing vision of the universe*, costituisce un aggravamento del «disincanto» weberiano nel senso di uno stato di perdita di coscienza e della capacità di orientarsi nella complessità del mondo⁵. Così, il venir meno del riferimento a valori umani significativi è ricondotto alla stessa evoluzione del pensiero scientifico⁶.

Se la scienza elabora il paradigma cui si ispira l'intera società, l'abbandono dello scopo, del *Purpose*⁷, diventa emblematico dell'affidamento cieco alla potenza dell'artificiale, del quantitativo, del calcolo, impersonato dal riferimento al «cervello elettronico», aspetto significativo

4 Filosofo, statistico e matematico, Churchman ha lasciato una impronta forte negli sviluppi della scienza organizzativa. Nel suo famoso libro del 1968 *Challenge to Reason*, afferma provocatoriamente che in una visione critica e problematica della ragione il manager è profondamente coinvolto: «qualsiasi razionalità modernamente concepita deve avere una accezione più estesa della coerenza logica, deve comprendere contraddizione, conflitto, male, così come armonia, identità, cooperazione e bene» (p. 189). E la tradizione della scienza occidentale con il suo privilegio per l'osservazione empirica e la logica «sembra non averci fornito alcuno strumento per lo studio della attività manageriale, quantunque questo sia senza dubbio il problema più importante mai affrontato dall'uomo» (p. 32).

5 Scrittore, giornalista e filosofo, Arthur Koestler fa parte di quel gruppo di intellettuali di ampia visione, di matrice culturale europea, attenti alla storia, agli sviluppi della scienza, all'evoluzione sociale, alla politica, i primi a cogliere i segni di quanto sta avvenendo. Il suo libro, pubblicato nel 1959 è un'ampia ricognizione di come gli sviluppi della scienza dall'antichità ai giorni contemporanei accompagnino il cambiamento nella visione del mondo da parte dell'umanità.

6 Koestler A., 1959, p. 15: «the manner in which some of the most important individual discoveries were arrived at reminds one more of a steeppwalker's performance than an electronic's brain's». L'antecedente del concetto di sonnambulismo come chiave interpretativa dell'evoluzione sociale si può ritrovare nella trilogia di romanzi di Hermann Broch 1931-32, che illustra il processo di liberazione dall'illusione dei valori, con «la forza sotterranea invisibile che plasma le persone e i loro pensieri» e porta a trattare il mondo in modo pratico, pragmaticamente, giudicando ogni cosa con freddezza e in base alla sua utilità, come rilevato da Milan Kundera. Ma è significativo che anche Hannah Arendt negli anni successivi (1971) faccia riferimento al sonnambulismo: «Una vita senza pensare è del tutto possibile; ma non riesce a sviluppare la propria essenza — non è solo priva di significato - non è pienamente viva. Gli uomini che non pensano sono come sonnambuli».

7 Koestler A. (1959), p. 536: «A ... example of the hubris of contemporary science is the rigorous banishment of the word "purpose" from its vocabulary». L'autore lascia comunque aperta una speranza per il futuro: «Yet if causality has broken down and events are not rigidly governed by the pushes and pressures of the past, that they no be influenced in some manner by the «pull» of the future - which is a manner of saying that «purpose» may be a concrete physical factor in the evolution of the universe, both on the organic ad unorganic levels».

in un momento storico, la fine degli anni '50, cui risale l'avvio di discussioni e ragionamenti sull'intelligenza artificiale⁸.

Di fronte alle evidenze della deriva cui espone l'abbandono al potere cieco della tecnica, dei rischi di disastri ecologici, della prospettiva di disumanizzazione del lavoro, di fronte alle nuove sfide del nostro tempo, riemergono ora i temi critici del periodo fondativo delle discipline organizzative; ed è curioso che la parola chiave che sembrava abbandonata del «*Purpose*» riemerge come possibile termine di riferimento, accostato a quello di «sostenibilità», per la riscoperta della valenza sociale delle imprese e delle organizzazioni in genere. Addirittura, un consistente movimento di opinione sembra esprimere fiducia nella capacità delle organizzazioni di canalizzare la soggettività debordante dei nostri tempi, limitandone la carica distruttiva e orientandola a scopi costruttivi di benessere economico e sociale.

Le organizzazioni, e con esse la teoria e la pratica dell'organizzazione, riemergono così dal disincanto come fenomeni centrali nella società moderna, per la forza nuova acquisita con la mediazione delle tecnologie ma anche per le aspettative di miglioramento e progresso che riprendono a suscitare.

UN CAPITALISMO SOSTENIBILE NEL SEGNO DEL PURPOSE. UNA SVOLTA POSSIBILE?

In un breve volgere di anni si è assistito ad una svolta nel ridefinire le finalità delle imprese, nel segno dei concetti di *Purpose*, capitalismo degli stakeholder e sostenibilità, inaspettatamente promossa da almeno una parte rilevante dei vertici del mondo economico e finanziario.

Lo *Statement on the Purpose of a Corporation* del 19 agosto 2019, della *Corporate Governance Business Roundtable*, che rappresenta i *chief executive* delle più grandi imprese del mondo, costituisce il riferimento più diffusamente richiamato e citato⁹. Il testo afferma il concetto di fondo secondo cui il profitto non può essere più

8 Koestler A. (1959), p. 542: «*The dials on our laboratory panels are turning into another version of the shadows in the cave. Our hypnotic enslavement to the numerical aspect of reality has dulled our perception of non quantitative moral values; the resultant end-justifies-the-means ethics may be a major factor in our undoing.*»

9 Lo *Statement* è stato sottoscritto da 181 manager al vertice di grandi aziende. Maliziosamente, qualcuno potrebbe osservare che il *Purpose of the Corporation* viene ridefinito nel senso di promuovere un'economia «*that serves all americans*» e che quindi non appare pienamente inclusivo sulla scala globale.

l'unico e dominante obiettivo, ma deve essere perseguito tenendo conto del benessere dei lavoratori, dell'impatto sull'ambiente, delle aspettative dei diversi stakeholder, come clienti, fornitori, amministrazioni pubbliche, comunità. Il *Purpose of the Corporation* deve essere inclusivo, superando il primato degli azionisti.

Si tratta di un documento significativamente ripreso il 18 settembre 2019 dal *Financial Times*, che è uscito con un titolo a caratteri cubitali che campeggia in prima pagina: «CAPITALISM. TIME FOR A RESET», con il sottotitolo «*Business must make a profit but should serve a purpose too*»¹⁰.

Altrettanto significative sono le prese di posizione di Larry Fink¹¹, Ceo di Black Rock, la grande società di investimenti che mobilita capitali di grande impatto, con la sua dichiarazione del 2018 sul *Sense of Purpose*, considerato condizione essenziale per la realizzazione del pieno potenziale di ogni impresa, pubblica o privata, e con la successiva *Letter to CEOs* del 2020, che espone una serie di iniziative finalizzate a porre la sostenibilità al centro della propria politica di investimenti.

Contestualmente nel dicembre 2019, il World Economic Forum¹² presenta il *Davos Manifesto 2020*, sotto il cui titolo *The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution* è inserita una puntuale precettistica per un nuovo «capitalismo degli stakeholder».

La nuova concezione emergente si è inserita in una corrente di iniziative promosse da istituzioni internazionali, a

10 Questa inusuale pagina di copertina lancia così un lungo articolo nelle pagine interne, intitolato «*Saving capitalism. Why rigged capitalism is damaging liberal democracy*», il cui contenuto è sintetizzato dal sottotitolo «*Economies are not delivering for most citizens because of weak competition, feeble productivity growth and tax loopholes*», e nel quale l'editorialista Martin Wolf spiega anche «*how to make the economy work for everyone*».

11 Fink L. (2018): «*Companies must benefit all of their stakeholders, including shareholders, employees, customers, and the communities in which they operate. Without a sense of purpose, no company, either public or private, can achieve its full potential*». Nella *Letter to CEOs* (Fink L., 2020), ribadisce che «*As I have written in past letters, a company cannot achieve long-term profits without embracing purpose and considering the needs of a broad range of stakeholders*».

12 World Economic Forum (2019): il Manifesto sintetizza in apertura il concetto di *purpose* considerato in relazione alla creazione di valore sostenibile nel lungo termine per tutti gli stakeholder: «*The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. In creating such value, a company serves not only its shareholders, but all its stakeholders – employees, customers, suppliers, local communities and society at large. The best way to understand and harmonize the divergent interests of all stakeholders is through a shared commitment to policies and decisions that strengthen the long-term prosperity of a company*». Nei Forum degli anni successivi, l'argomento verrà ripreso e sviluppato con vari approfondimenti, a partire dalle metriche sulla creazione di valore sostenibile (World Economic Forum, 2020).

partire dall'Agenda ONU 2030 con i suoi 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030, e che vedono l'avvio dei vari programmi riferiti a «industria, società, transizione 5.0» per iniziativa di diversi governi nazionali e dell'Unione Europea.

Questa evoluzione si è valsa anche della spinta potente delle grandi società di consulenza internazionale, cui si deve l'elaborazione dei principali documenti di riferimento per le politiche e strategie della sostenibilità e che, naturalmente, hanno sviluppato un'ampia offerta di servizi per assistere imprese e pubbliche amministrazioni nella fase attuativa.

Sono tutti segnali presi seriamente dalla più accreditata ricerca scientifica internazionale di organizzazione, strategia e management. Stimolati anche dalle discontinuità generate dalla crisi pandemica e poi dalla guerra che ha investito l'Ucraina, gli studiosi di queste discipline hanno dedicato molta attenzione al tema del *Purpose*, posto al centro delle Conferenze più seguite¹³.

Particolarmente significativo è il riconoscimento del rilievo del *Purpose* da parte dei cultori della *Management Science* una disciplina i cui cultori stanno riprendendo proprio in questi anni l'ispirazione originaria di Charles West Churchman, uno dei fondatori nel 1953 del Management Science Institute e primo *editor-in-chief* del Journal con lo stesso nome. Successivamente, la Management Science subì l'influsso prevalente dei cultori della ricerca operativa e comunque delle discipline fortemente basate su strumenti di analisi quantitativa, deludendo le aspettative dello stesso Churchman¹⁴. Ma, nell'ambito dell'evento celebrativo del 65° anniversario del Journal una delle principali relazioni, tenuta dalla docente di Harvard Rebecca Henderson, ha quasi provocato i convenuti e i lettori della rivista invitandoli a considerare ambiti di ricerca per loro poco familiari, seguendo l'intuizione «che ci possano

essere ritorni particolarmente elevati concentrandosi maggiormente sugli aspetti cosiddetti più morbidi (soft) della gestione» e che «i dipendenti delle aziende guidate da un *purpose* sono probabilmente significativamente più produttivi, felici e creativi rispetto a quelli delle aziende più convenzionali»¹⁵. Nella sua conclusione, la studiosa riconosce l'enorme differenza che matematica e capacità analitiche hanno fatto nel promuovere l'avanzamento del benessere umano negli ultimi 50 anni, e prospetta per i prossimi 50 anni il raddoppio di quanto è conosciuto nel campo della quantificazione e della ricerca rigorosa, però combinato a una maggiore preoccupazione «per il fiorire e il benessere umano e con un crescente senso della potenza di concetti poco familiari, come *purpose*, fiducia e significato, al fine di fare la differenza di cui necessitiamo». Al di là delle opinioni della Henderson, autrice di altri importanti contributi scientifici e divulgativi sul tema, i contenuti del numero di *Management Science* che ne celebra l'anniversario testimoniano come, nel solco dell'originaria e più ampia visione di Churchman, gli argomenti a favore del *Corporate Purpose* stiano trovando una risonanza inaspettata anche in ambienti ritenuti culturalmente distanti¹⁶.

Si sta configurando quindi una ricca corrente di idee espressa a livello intellettuale da personaggi autorevoli che stanno al vertice delle multinazionali più importanti, che insegnano e fanno ricerca nelle università e nelle business school di più alto e riconosciuto prestigio, che sono consulenti di management e strategia affermati a livello internazionale. Un movimento di opinione e una corrente di idee che trovano sostegno in un ampio fronte di soggetti istituzionali, a partire dagli organismi internazionali che promuovono gli obiettivi globali di sostenibilità, e che comprende associazioni scientifiche e professionali, centri di ricerca e formazione, pubbliche amministrazioni, organizzazioni non governative, organi di informazione e altre entità in grado di esercitare influenza nel dibattito pubblico.

Per la verità, la ricerca su temi come la responsabilità sociale delle imprese, la *business ethics*, la *stakeholder theory*, non si è mai interrotta e ha trovato via via stimoli

13 Così l'Annual Meeting of the Academy of Management, del 9-13 Agosto 2024 a Chicago, il cui titolo reca: «*Innovating for the Future. Interplay of innovation, policy, and purpose as a lens for rethinking conventional ways of leading, managing, and organizing*». Anche il Colloquium dell'European Group for Organizational Studies (EGOS), «*Cross Roads for Organizations: Time, Space, and People*», del 4-6 Luglio 2024 all'Università di Milano - Bicocca, ha dedicato al tema uno spazio importante di discussione, richiamando proprio nel titolo di una sessione in sub-plenaria il rapporto tra passato e futuro: «*What's Past is Prologue: The (Re-) Emergence of Purpose for Organizations and Organizing*».

14 Come da lui esplicitamente riconosciuto nel 1994 con queste parole: «*My hope was that MS [Management Science] would be quite different from OR [Operations Research], because MS, the journal, the meetings, and the research would be the attempt to create and design a science of management that lived up to the standards of good science*» (Churchman C. W., 1994).

15 Henderson R., 2021, p. 5480-1): «*This is not to suggest that the embrace of purpose necessarily implies accepting lower levels of profitability in the long run. As I argue, there is good reason to believe that the embrace of purpose brings with it a range of advantages—particularly with respect to the pursuit of innovation—that are often sufficient to compensate for the cost of having a purpose in the first place*».

16 Hopp W. J., Simchi-Lev D. (2021): «*Some authors and editors have used the term management science as a synonym for "operations research" (OR), that is, as a collection of analytic tools. Others have used it to refer to the application of established tools, including operations research, economics, behavioral science, and others, to management problems*».

negli accadimenti che si sono succeduti nel tempo, come episodi diffusi di *mismanagement*, o la crisi della finanza globale degli anni 2007 e 2008.

Non sono mancate anche nei decenni trascorsi le prese di posizione, soprattutto da parte di autorevoli accademici, a sostegno di una concezione dell'impresa che riprendesse il tema del *Purpose* con argomenti affini a quelli sviluppati in anni più lontani da Barnard e Selznik. Significativo tra i tanti contributi, già per il suo titolo, l'articolo *Changing the role of top management: beyond strategy to purpose*, comparso nel 1994 su *Harvard Business Review*¹⁷.

Per l'Italia si può citare il filo ininterrotto degli studi dell'Economia aziendale, che hanno saputo rinnovare una tradizione da sempre attenta al ruolo dell'impresa come istituto dotato di risvolti sociali, non leggibile esclusivamente sotto il profilo dell'economia¹⁸.

¹⁷ Bartlett C. A., Ghoshal S. (1994).

¹⁸ Il concetto di istituto, sviluppato in Italia nel solco degli studi di Gino Zappa, ha caratterizzato, al di là di specificità definitorie da parte di diversi autori, la dottrina economico-aziendale italiana, tedesca e centro europea, differenziandola dall'impostazione prevalente nel mondo anglosassone; ed ha consentito di superare il «principio guida e criterio di massimizzazione del profitto e la sua sostituzione con quello della "economicità", intesa come capacità di considerare in modo fisiologico le diverse categorie di interessi convergenti nell'istituto» (Borگونovi E., 1993, p.44). Tra le numerose opere degli aziendalisti che hanno aggiornato questa concezione, in relazione all'impresa in particolare, si può citare Coda (1988).

Tuttavia, le voci degli studiosi delle discipline manageriali e aziendali sono state flebili e poco ascoltate rispetto a quelle di giuristi ed economisti nell'orientare i dibattiti sull'impresa e i suoi rapporti con la società.

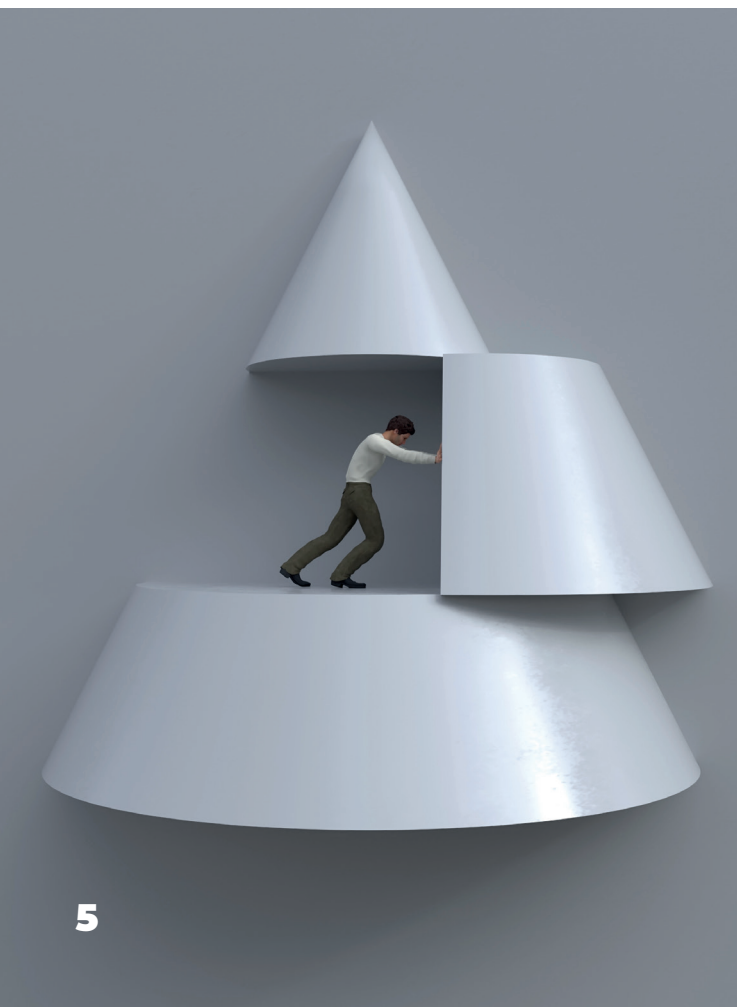
Nel contesto americano, destinato ad essere riferimento inevitabile per tutto l'Occidente, la *corporation* è stata riconosciuta storicamente come uno degli ordini di valore socialmente riconosciuti a fondamento dell'azione collettiva. Questo stato è considerato naturale, e in pratica sottratto alla discussione, comprende le strutture sociali e di governance della corporation, da un lato, e le proprietà culturali, quali simboli, pratiche materiali, assunzioni e valori che le accompagnano, dall'altro¹⁹. Ma questi ordini, e le logiche sottostanti, costituiscono fenomeni storici, socialmente costruiti e quindi in evoluzione.

Le analisi più accreditate del *Corporate Capitalism* mettono in evidenza due passaggi storici, ormai compiuti. Il primo dal Capitalismo industriale dell'Ottocento, incentrato sulla produzione e sulle economie di scala, al Capitalismo Manageriale del Novecento, contrassegnato dall'enfasi sulla crescita dei fatturati, dalle strategie di diversificazione, e dal crescente potere delle gerarchie manageriali. La seconda transizione è quella a noi più vicina che ha visto l'affermazione dello *Shareholder Capitalism*, nell'era neoliberale fondata sulla ricerca del vantaggio competitivo, dell'incremento del valore di mercato delle azioni societarie e quindi del profitto a vantaggio degli azionisti.

Sul terreno intellettuale, il primato degli azionisti ha trovato sanzione nei criteri della libertà individuale e dell'efficienza economica affermati rispettivamente da Milton Friedman e dalla teoria dell'Agenzia di Jensen e

¹⁹ Da quando Selznick (1948, 1949) iniziò a collocare le tematiche organizzative in un più ampio contesto istituzionale, la ricerca sociologica ha esplorato le modalità in cui correnti di idee diffuse a livello macro-sociale influenzano le organizzazioni. Nel corso degli anni 1970, la teoria neo-istituzionalista con una mole rilevante di analisi empiriche ha evidenziato che le organizzazioni dei diversi settori adottano strutture e pratiche non spiegabili attraverso le normali motivazioni tecniche od economiche (razionali) ma che sono invece legittimate nell'universo simbolico, attraverso processi coercitivi, normativi e mimetici che configurano un «isomorfismo»: esiste cioè una tendenza per strutture e processi sociali ad acquisire significato e stabilità per processi di influenza nell'ambiente e non solo per il conseguimento di scopi specifici.

Negli anni '90, questi assunti sono stati ripresi dalla nascente corrente delle logiche istituzionali, che ha trovato ispirazione anche negli ordini di valore di Boltansky & Thévenot (1991). Thornton & Ocasio (1999, p. 804), due tra gli autori principali di questa corrente, definiscono le logiche istituzionali come «modelli socialmente costruiti e storicamente determinati di pratiche materiali, assunzioni, valori, convinzioni e regole attraverso cui gli individui producono e riproducono la propria sussistenza materiale, organizzano tempo e spazio e provvedono alla connessione tra agenti e sistemi cognitivi individuali e pratiche, regole e strutture». La dimensione culturale delle istituzioni insieme abilita e limita l'azione sociale.



Meckling²⁰. Le loro posizioni, rispettivamente radicate nel *mainstream* della teoria economica e nel sistema di interessi del mondo finanziario, sono risultate vincenti nel dibattito con gli esponenti della responsabilità sociale dell'impresa (RSI, o CSR, *Corporate Social Responsibility*) e anche della *stakeholder theory* (ST); soprattutto, hanno prevalso nell'orientare la governance aziendale nei decenni forti della globalizzazione.

Ci si può chiedere se il movimento di opinioni illustrato, che ha trovato avvio con gli anni '20 del nuovo secolo, possa essere letto, attraverso il filtro delle logiche istituzionali, come spostamento da una logica del primato degli azionisti a una logica di capitalismo sostenibile. Una possibile sostituzione della logica istituzionale incentrata sul valore per gli azionisti con un emergente *Sustainable Capitalism* vedrebbe quindi una ripresa del *Purpose* orientato in senso sociale, espresso dal riorientamento delle strategie verso nuove competenze distintive al servizio del benessere condiviso con società e stakeholder.

Questo nuovo e possibile processo di istituzionalizzazione merita di essere preso seriamente in considerazione come momento forte di ripensamento, nel senso forse di una possibile svolta, ricca di implicazioni per il management, per il lavoro, per la società nel suo insieme. Si differenzia infatti dalle tante mode che si succedono nel mondo della formazione e della consulenza manageriale rivelandosi costrutti deboli e quindi fenomeni contingenti o effimeri. Diversamente da queste, il tema del *Purpose* è ben radicato nelle scienze organizzative del periodo fondativo ed è oggetto di una nuova corrente di trattazioni scientifiche che non si sono limitate a recepire ed assecondare le prese di posizione da parte di componenti importanti sia della *business community* che della finanza internazionale; ma hanno sottoposto le tesi emergenti a uno scrutinio critico senza ignorarne contraddizioni e ambiguità.

Queste ultime sono connaturate al fenomeno organizzativo, come rivelate dal suo stesso percorso storico; e trovano espressione nella difficoltà di conciliare nell'auspicata prospettiva umanistica tendenze divergenti come la grande spinta della soggettività, l'emergere dell'artificiale nelle sue molteplici valenze e la logica di potere che accompagna il rifiorire dell'organizzazione nell'economia delle piattaforme.

Per cercare una risposta a questo genere di interrogativi è necessario esaminare meglio sia le criticità irrisolte che le opportunità messe in luce dall'intenso sviluppo del dibattito e della ricerca sull'argomento.

OSTACOLI E CRITICITÀ. IL BACKLASH E IL DECOUPLING SIMBOLICO.

Il carattere controverso e problematico del ritorno, o della riscoperta, del *Purpose* come vettore della transizione ad un nuovo capitalismo della sostenibilità ha trovato conferma nell'indebolimento del movimento di opinione favorevole, che si è reso manifesto soprattutto negli intrecci con la politica americana, in particolare dopo le elezioni presidenziali del 2024 e con l'avvio della seconda presidenza Trump. Esiste una volatilità intrinseca ai fenomeni evolutivi incentrati su elementi valoriali e culturali, destinati a scontrarsi, nella volontà di correggere le logiche di azione predominanti, con importanti aspetti strutturali che operano in senso opposto, nel caso specifico a partire dal potere economico delle grandi imprese, soprattutto americane, che dominano la nuova economia del digitale e delle piattaforme²¹.

La volatilità di comportamenti e scelte dei vari attori coinvolti, a partire dalle aziende più note e dai loro leader, si è manifestata in oscillazioni spesso caratterizzate dall'eccesso, in un senso o nell'altro, e quindi da repentini ritorni all'indietro, definiti «*backlash*», un termine forse più espressivo dell'italiano «ripercussione» o «rinculo». Tanto che gli osservatori imparziali hanno spesso espresso stupore e imbarazzo²². Anche in Europa, peraltro, l'*Omnibus package*, adottato nel febbraio 2025, ha fortemente semplificato e snellito le norme della Unione Europea inerenti alle regole rivolte alla promozione della sostenibilità e in particolare agli obblighi previsti dalla *EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.

²¹ Gli imprenditori e i manager alla guida di queste imprese hanno da tempo abbandonato gli ideali delle proprie origini e ora, sotto la spinta dei venti della politica, sembrano avviare una retromarcia riguardo anche alle politiche di diversità, inclusione e, soprattutto, equità o eguaglianza. Così, come ha osservato Marco Vitale nel suo recente libro (2025, p. 290-1), non si può più eludere il nodo politico della sostenibilità, che non può essere scissa dall'equità: «Purtroppo bisogna metterla in politica. Dico "purtroppo" ma è così. Sostenibilità ed equità vanno insieme. Ecco perché l'America questa volta non ci caverà dai guai, perché è schiava di un meccanismo infernale per cui come ha scritto Mintzberg "le grandi società americane sono così bloccate sui temi economici che non c'è nessuna speranza di correggere il sistema" ... ma vuol dire politica. E ... non possiamo sfuggire a questa conclusione, che è l'essenza della nostra responsabilità come imprenditori ed economisti d'impresa».

²² Si deve considerare in correlazione all'indebolimento delle misure di sostegno alla sostenibilità, anche la parabola involutiva riferite alle politiche cosiddette DEI, che promuovono diversità eguaglianza ed inclusione, con il processo di rapida dismissione di queste politiche da parte di alcune importanti aziende multinazionali. Si tratta di un fenomeno certamente connesso alle vicende della politica americana ma che rimanda anche agli eccessi promossi dalla cultura cosiddetta *woke* e al suo almeno parziale rigetto nelle temperie dell'attuale fase politica. Si veda al proposito Schiavone A. (2025) p. 29: «I movimenti di idee più recenti invece – da un femminismo sempre più spinto e aggressivo, al pacifismo antimperialista, a tutta la cultura cosiddetta *woke* – privi peraltro di forti punti di appoggio teorica-mente fondati – si sono consegnati a un attivismo minoritario e sostanzialmente impolitico, con esiti sempre più chiusi in uno sterile formalismo: dai divieti dell'uso di parole ritenute politicamente non corrette, al tentativo di rimuovere od emendare in modo meccanicamente neo-ortodosso episodi e libri del passato, all'imposizione di codici di comportamento ridotti solo a discutibili prescrizioni di nuove "buone maniere"».

²⁰ Friedman M. (1970) Jensen M.C., Meckling W. H. (1976).

Al di là delle vicende indotte dalla politica, nel discorso corrente si è affermato il termine *washing* per indicare lo svuotamento strumentale della sostanza di politiche pubbliche e aziendali rivolte all'interesse collettivo a vantaggio di meri effetti di immagine; questo avviene in ambito ecologico (*green washing*), ma anche dello stesso *Purpose* (*purpose washing*)²³ e financo delle pratiche di sviluppo del potenziale delle persone (*psycho washing*)²⁴.

In realtà agiscono processi più complessi che la letteratura sociologica ha svelato sviluppando il concetto di disaccoppiamento simbolico (*symbolic decoupling*), che vede una separazione tra le prassi concretamente attivate nelle organizzazioni e le apparenze veicolate all'esterno. L'analisi di questi processi manipolativi delle impressioni suscitate nel pubblico (*impression management*) ne evidenzia la natura di fenomeni che non operano solo al livello delle specifiche organizzazioni, ma hanno un risvolto sistemico che interessa diversi livelli di azione e si ritrovano in pratica socialmente istituzionalizzati²⁵.

Gli studi in materia hanno analizzato in profondità le pratiche di CRS delle principali imprese americane e internazionali rilevando l'evidenza della pervasività del disaccoppiamento di queste politiche aziendali enfatizzate nella comunicazione, rispetto a una sostanziale integrazione nella governance aziendale. Questo riguarda in particolare la scarsa incidenza della CSR per quanto riguarda gli incentivi per i manager e il carattere indipendente del controllo dei consigli di amministrazioni su management e strategie²⁶.

Il principale esponente di questo filone di ricerca, James D. Westphal, spiega che il management simbolico e le connesse varie forme di disaccoppiamento che hanno compromesso e depotenziato la CSR valgono anche per il movimento del *Corporate Purpose*, che si troverebbe anche più esposto per alcune sue caratteristiche²⁷.

23 Pratt M. G., Hedden L. N. (2023, p. 187): «The term "purpose washing" was coined to describe situations ... where a perceived mismatch between an organization's reputation and their claims about purpose spark skepticism from external stakeholders».

24 Vogt O. (2024).

25 Westphal J.D., Park S. H. (2020).

26 Westphal J. D. (2023).

27 Westphal J. D. (2023). In merito al *decoupling*, Sarah Kaplan (2020, p. 290), offrendone una sintesi colorita, mette in luce anche l'effetto controproducente per il progredire del tema nel contesto sociale: «it is worth considering whether the failures to make progress are an accident or not. The notion of decoupling implies that firms talk the talk but do not walk the walk. Even further, corporate strategies to claim a corporate social purpose risk not only halting forward movement but even setting progress back».

In questo senso gioca una sorta di progressione storica delle pratiche di management simbolico con l'estensione del disaccoppiamento dai piani di incentivi, alle strutture come i consigli di amministrazione, al *decision making* partecipato; gli *statement* del *Corporate Purpose* estendono questa progressione a una «arena» ancora più fondamentale per l'azione simbolica, quella dei valori d'impresa²⁸: nel management simbolico, i leader implicitamente o esplicitamente presentano la propria missione essenziale nel beneficiare tutti gli stakeholder, minimizzando le tensioni tra le priorità dei differenti soggetti e gruppi, oscurando quindi in una logica di allineamento i trade-off tra i diversi interessi. Un allineamento presunto e non dimostrato, come ad esempio traspare chiaramente dal documento della *Business Roundtable* del 2019 e dal Davos manifesto del 2020²⁹.

Il rischio di svuotamento del *Purpose* nei suoi aspetti sostanziali si consolida nella struttura sistemica della corporate governance, che provvede a multiple fonti di validazione che offrono credibilità agli enunciati retorici. In questo senso agiscono le Agenzie di rating della sostenibilità (SRA) e le grandi società di consulenza che propongono metriche di riferimento per le performance aziendali³⁰. Si istituiscono quindi sistemi di relazioni che riflettono una reciproca legittimazione nell'ottica di un management simbolico sinergico che coinvolge imprese, SRA, investitori e consulenti, a scapito di una spinta reale a migliorare le performance di rilievo sociale.

L'efficacia di questi processi di svuotamento della sostanza delle politiche prosociali delle corporation è promossa anche da dinamiche sociopsicologiche che riguardano la capacità di influenza dei leader aziendali rispetto ai soggetti che intermediano le informazioni presso il pubblico più vasto, come i giornalisti delle testate economiche e finanziarie. La distanza sociale che li separa dai CEO aziendali limiterebbe la capacità critica di questi mediatori;

28 Westphal J. D. (2023), p. 223-4.

29 Westphal J. D. (2023), p. 224. La tendenza delle imprese ad eludere la questione dei trade-off tra gli interessi dei diversi stakeholder trova conferma nei lavori di S. Kaplan (2023) che così sintetizza la problematica (p. 291): «Empirical research has shown that firms are, in practice, mainly unwilling to break the trade-offs in favor of any stakeholder other than the shareholder and the bottom line. Yet, in the shared value formulation, there is only a "win-win" if the "win" for profits is guaranteed», richiamando una propria precedente analisi (Kaplan 2020).

30 Westphal J. D. (2023): «sustainability ratings are treated as independent by institutional investors, despite growing evidence for managerial capture and co-optation of SRAs» (p. 224). «Consulting firms also play a multi-faceted supporting role in the symbolic management system. Their promotional materials parallel and reinforce the communication of institutional investors» (p. 225). «The symbolic management system is fully available to support the symbolic decoupling of corporate purpose as it has the decoupling of CSR» (p. 225).

mentre un meccanismo di «ignoranza pluralistica» indurrebbe membri di board e commissioni a sottostimare le perplessità e lo scetticismo dei colleghi rispetto alle dichiarazioni dei manager, contenendo le prese di parola in senso critico.

Una adozione sostanziale del *Corporate Purpose* si rivela in conclusione costosa per le imprese. Le scelte che possono avere un rilevante impatto sui problemi sociali e ambientali più urgenti e importanti richiedono forme di coordinamento e allineamento dentro e tra le imprese che aumenterebbero i costi amministrativi e comprometterebbero la differenziazione strategica e di conseguenza il vantaggio competitivo; questi aspetti finiscono per rendere il *decoupling* del *Corporate Purpose* un'alternativa meno costosa e rischiosa per la maggioranza dei leader d'impresa. Inoltre, i *board* e i *top management team* dispongono di un'esperienza collettiva collaudata nel tempo di management simbolico che riguarda politiche di governance, strutture e processi decisionali³¹.

LE OPPORTUNITÀ INSITE NELLE MOLTEPLICI SFACCETTATURE DEL PURPOSE

A dispetto delle criticità rilevate, il tema del *Purpose* e il movimento di idee che lo sostiene trovano una vasta eco.

Nonostante la sua esposizione al *decoupling*, si riconosce che il *Corporate Purpose* ha un più forte fondamento nella teoria organizzativa rispetto alla CSR e specialmente alle ESG³², che può trovarsi valorizzato offrendo evidenza al legame tra le capacità distintive e il vantaggio competitivo dell'impresa da un lato e la gamma completa delle richieste degli stakeholder per l'azione sugli urgenti problemi ambientali e sociali, dall'altro.

Soprattutto i cultori delle scienze organizzative rilevano la fertilità di questo costrutto concettuale, la sua capacità di evocare connessioni tra diverse aree di ricerca e correnti di pensiero; peraltro, ne sono inevitabile contraltare la molteplicità delle possibili interpretazioni e quindi la

31 Westphal J. D. (2023), p. 229: «*The symbolic management of corporate values, as implicated in socially responsible objectives, is the logical extension and fruition of that historical progression. Thus corporate leaders not only have the skills, knowledge, and social support to maximize the benefits and minimize the risks of symbolic management, but the most experienced (and influential) among them perceive some level of decoupling as natural, if not inevitable.*».

32 Westphal J. D. (2023), p. 229.

difficoltà di riconoscere una definizione ampiamente condivisa³³.

Si apre in sostanza un ampio ventaglio di posizioni, che è forse utile considerare e cercare di classificare dal punto di vista della tipologia delle opportunità di sviluppo che aprono per le organizzazioni e per la società intera nel futuro che si sta preparando.

Per semplificare, possiamo considerare distintamente in relazione al *Purpose* la sua manifestazione nel senso della prospettiva di un cambiamento *strutturale e sistemico*, di un percorso di *sviluppo qualitativo dell'organizzazione* e della risultante di *micro-fondamenti e di collegate dinamiche psicologiche*.

LA PROSPETTIVA DI CAMBIAMENTO CULTURALE, STRUTTURALE E SISTEMICO

Dal dibattito in corso emergono una serie di idee che configurano un possibile cambiamento riferito a un contesto più ampio, multilivello, che da imprese e organizzazioni si propaga verso sistemi più ampi, come trasformazione culturale e strutturale che si avvicina a quel concetto di nuova logica istituzionale in precedenza evocato.

In questa prospettiva, si profila innanzitutto il progressivo e quasi naturale logoramento del primato del profitto e degli interessi degli azionisti, insieme alla concezione dell'impresa come «fascio di contratti» a vantaggio della possibilità di costruire un clima di fiducia con il coinvolgimento dei principali stakeholder.

Lo stakeholder approach di Robert Freeman³⁴ diverrebbe così qualcosa di più di uno stimolo intellettuale, per affermarsi nei fatti come riferimento per un'evoluzione positiva della corporate governance.

Questo processo evolutivo trova i suoi fondamenti nel riconoscimento all'impresa di una propria personalità, secondo criteri presidiati dal diritto, dalla scienza economica e dalla cultura dell'organizzazione, quale presupposto per esercitare una mediazione attiva tra gli interessi dei diversi stakeholder³⁵. L'impresa entità assume una propria

33 Dispersione e frammentazione delle ricerche sul *Purpose* emergono dalla rassegna di Chua N., Mair J., Miska C., Stah G. K. (2024); altre analisi evocano la Torre di Babele (Brosch N., 2023).

34 Freeman R. (1984).

35 Mahoney J. T. (2023).

responsabilità e autonomia decisionale, esercitata dagli organi della governance e dal management, nell'ambito di relazioni di fiducia con gli stakeholder.

Il *Corporate Purpose*, attraverso le pratiche che gli danno sostanza, non solo definitorie in senso formale, si pone come un fondamentale attivatore della fiducia degli stakeholder. Non si tratta tuttavia di un processo incontrastato, per l'esposizione al possibile scetticismo da parte di lavoratori, clienti e degli stessi azionisti rispetto alla veracità degli intenti dichiarati. Il superamento di queste negatività richiederebbe lo sviluppo di tre ben intrecciate sfaccettature: una missione «prosociale», non strumentale ma evocativa di un impatto su temi critici per la società più ampia; una serie di principi guida per orientare i rapporti con gli stakeholder; e il richiamo a pensieri, sentimenti e azioni espressivi di virtù moralmente apprezzabili³⁶.

Questa capacità di influenzare gli stakeholder e attivare un clima di fiducia procede lungo due sentieri: quello cognitivo, che sviluppa argomenti e offre evidenza di un impegno durevole in relazione alla richiesta di fiducia; e il sentiero affettivo che configura un «appello morale» rivolto a stimolare risposte coerenti anche su un piano intuitivo a segnali che chiamano in causa l'identità morale e i sentimenti dei soggetti coinvolti³⁷.

La definizione di un *Purpose* che vada oltre il profitto configura così un percorso che sembra snodarsi naturalmente sulla scia della perdita di consenso nei confronti della *Shareholder Theory*. Può infondere fiducia nelle relazioni tra impresa e stakeholder e incoraggiare comportamenti collaborativi cruciali per affrontare le formidabili sfide ambientali e sociali. Costituisce un processo evolutivo o comunque procede senza rotture o spostamenti radicali; in coerenza con le teorie di generazione del valore per gli stakeholder nell'ottica del management strategico, l'attenzione alle istanze più salienti dei più importanti tra loro può allinearne nel lungo termine gli interessi con quelli degli azionisti³⁸.

36 Gulati R., Wohlgezogen F., 2023, p. 272: «All three facets of purpose infuse a firm conduct with moral values, and when purpose as a pillar of governance is stated publicly, they contribute to public moral discourse».

37 Gulati R., Wohlgezogen F., 2023, p. 281: «Corporate purpose could be seen as such a social practice: a firm might invest substantial effort to focus stakeholders' on far-future goals, draw attention selectively to tokenistic purpose-aligned action (cognitive pathway), and reiterate its moral appeal to sustain high-arousal, positive affect responses to keep stakeholders emotionally invested in and tied to the firm (affective pathway)».

38 Henisz W. J. (2023, p. 159): «Drawing on a value-based stakeholder theory of strategic management, I argue that attentiveness to the most salient issues of a firm's most powerful stakeholders related to the attainment of this higher goal more closely aligns stakeholder and shareholder value in the long term, thereby building and sustaining relational contracts with stakeholders. A firm with strong relational contracts across its nexus of stakeholder relationships increases the likelihood of harmony among its stakeholders, including shareholders».

L'organizzazione stessa viene reinterpretata come *nexus of stakeholder relationships*, anziché *nexus of contracts*, valorizzando la capacità propositiva del management: la definizione di uno scopo più ampio di lungo periodo consente di evitare negoziazioni separate con i singoli stakeholder coinvolgendoli in un clima relazionale armonico e generativo di fiducia evitando le conflittualità che l'ottica di breve periodo tende invece ad esasperare. Una chiara e credibile definizione del *Purpose* organizzativo che includa anche le modalità di risoluzione rispetto ad eventuali divergenze di attese da parte degli stakeholder costituisce quindi la base sulla quale i manager possono costruire e rafforzare connessioni relazionali che orientano l'impegno comune verso obiettivi di ampio respiro economico e sociale, potendo contare anche sull'attivazione degli stessi stakeholder per il mantenimento nel tempo di un clima di collaborazione e supporto reciproco³⁹.

Da queste concezioni di un cambiamento sistemico ma senza rilevanti discontinuità, motivato soprattutto dal riconoscimento della necessità di adeguare la stessa cultura del management di fronte a nuove condizioni di ambiente, si distinguono gli approcci più orientati in senso strutturale.

Il *Purpose* viene così interpretato come opportunità di più netto superamento di ogni residuo di concezione strumentale, che non prevede mediazioni rispetto agli interessi consolidati degli stakeholder più potenti, come gli azionisti ed apre ad un processo dinamico, di ricerca di nuove opportunità nell'ambito di ecosistemi aperti e pluralistici⁴⁰.

Di particolare rilievo appare l'idea che il movimento del *Purpose*, lungi da essere un mero stimolo intellettuale alla ricerca di nuove soluzioni, configuri uno spostamento già in atto nello standard di comportamento accettabile per gli attori aziendali.

Nel contesto storico e istituzionale attuale, due fenomeni importanti, la crescente diseguaglianza economica e la concomitante nostalgia collettiva per i valori tradizionali,

39 Henisz W. J. (2023, p. 159): «A history of pursuing that goal through harmonious interactions with diverse stakeholders over time allows new stakeholders greater confidence in the managers' type and likely future actions. New stakeholders can further rely on the social sanction of peer stakeholders were the manager to behave opportunistically against them» (p. 161).

40 Clegg S. et al (2021, p. 16-17): «In a time of pandemic contagion, climate emergency, deep economic crisis and grand challenges, the defence of open purpose makes it pertinent to revisit one of the most fundamental organization theory debates: that of the role of firms and other organizations in society, defined in terms of their purpose. We explored the ways in which different forms of understanding purpose are both reflective and promotive of different organizational practices. ...; in this respect we see our contribution as an invitation to consider purpose as ever-open, part of imagining organizations as expressive units».

indurrebbero le imprese a rivedere e reinterpretare il modo di «giustificare» la propria azione rendendola accettabile per i propri interlocutori sociali. Il riemergere del *Purpose* nella prospettiva di un giudizio di valore socialmente espresso configurerebbe così uno spostamento dal criterio di legittimità a quello di autenticità, con conseguenze importanti per le stesse pratiche concorrenziali⁴¹.

La legittimazione costituisce una risorsa che può essere alimentata esercitando influenza sulle percezioni dei diversi pubblici (*audiences*) con i quali i manager delle imprese devono confrontarsi; e, di fatto, la visione della *shareholder theory*, incentrata sul profitto come fine indiscusso dell'impresa, si è affermata a suo tempo simultaneamente sul piano della politica, della teoria economica, della formazione manageriale, dei sistemi giuridici e financo della cultura popolare diffusa.

L'autenticità costituisce una diversa categoria di giudizio sociale che nell'attribuire a un fenomeno un carattere di «reale», «genuino», o «vero» conferisce una percezione di appropriatezza e quindi accettabilità⁴²; il *Corporate Purpose* configurerebbe un tentativo di rimediare al crescente disincanto sociale. Si profila quindi l'idea suggestiva dell'avvio di processi ampi di «re-incantamento» coinvolgenti le fondamentali istituzioni della regolazione dei mercati, dell'educazione e formazione manageriale.

Si intravede in questo senso il rifiuto, o comunque il superamento, della natura eccessivamente razionalizzata della teoria e pratica manageriale contemporanee, imperniate sulla definizione impersonale e meccanica dei ruoli decisionali, sulla razionalità formale e calcante, sugli stessi valori individualistici; cui corrisponde il rilancio della visione di un management responsabile impegnato nel lavoro istituzionale di «re-incantare» il mondo economico e dell'impresa anche tramite la riadozione di valori più tradizionali e comunitari.

I manager stessi sono chiamati ad abbandonare l'idea di essere intrappolati nel mondo come è adesso per immaginare invece mondi alternativi, nell'ottica del

41 Suddaby et al. (2023), p. 203: «*We apply the lens of social judgment theory in an effort to anticipate what the emerging new standard of acceptable behavior will be for modern corporate actors. Our core argument is that the Business Roundtable's shift in the definition of corporate purpose signals a shift in the standard of social evaluation of publicly traded corporations from an old standard of legitimacy to a new standard of authenticity. We theorize why that shift has occurred and anticipate how competition will change as a result of the adoption of authenticity as a new standard of social evaluation for corporations.*».

42 Suddaby et al. (2023).

«re-incantamento»⁴³. Sembra in questo ritornare un concetto della responsabilità manageriale affine a quello descritto da Barnard con queste parole⁴⁴:

«Difficilmente, penso, un uomo che ha provato l'annientamento della sua personalità in qualche sistema organizzato non ha anche sentito che quello stesso sistema gli apparteneva perché egli aveva scelto di farlo tale con la sua propria libera volontà. A più di un dirigente, credo, è a volte sembrato di essere solamente il canale di forze universali imponderabili, il meno libero di tutti i suoi colleghi; e tuttavia egli ha anche creduto che quando gli uomini non scelgono, non vogliono o non considerano sé stessi come responsabili e non sono considerati tali dagli altri, la vera essenza della cooperazione si dissolve».

L'avanzare di questa emergente *Authenticity and Value Based Competition* viene colta tuttavia ai suoi inizi sulla base di segnali ancora deboli⁴⁵. Gli stessi autori che ne delineano lo stato nascente mettono in guardia avvertendo che la stessa non significa necessariamente e naturalmente un cambiamento progressivo e moralmente positivo. E invitano quindi a portare attenzione al «lato oscuro», riproponendo argomenti che si riallacciano alle visioni critiche nell'ottica del management simbolico, considerando in particolare il potere della razionalità strumentale di sovvertire lo spirito dell'autenticità, come potrebbe avvenire attraverso processi di falsificazione, di utilizzo spregiudicato come arma competitiva, o anche di depotenziamento come conseguenza non voluta dell'affidamento a metriche riduttive⁴⁶.

43 Suddaby R., Laaschy O., (2020). Opportunità interessanti e concrete di re-incantamento si fanno avanti in modi di produzione che oltrepassano l'idea che ogni cosa debba essere prodotta su scala industriale massiva, come nel riaffiorare in termini nuovi e più moderni di un neo-artigianato dove il valore risiede nel «fatto a mano», nella qualità curata nell'estremo dettaglio, nella personalizzazione rispetto a differenti gruppi di clientela. Si tratta di una nuova creatività artigiana che si innesta sull'eredità di culture produttive specifiche, nel Giappone di oggi come in settori del made in Italy, ma che affiora inaspettatamente anche in imprese avviate da giovani nei territori statunitensi della desertificazione industriale. Spazi nuovi si aprono in questa prospettiva per un'intelligenza manageriale e organizzativa più evoluta e responsabile, in grado di rompere con i paradigmi attuali di un mondo economico eccessivamente razionalizzato e di riscoprire quella rilevanza sociale che si è persa nell'epoca del «disincanto».

44 Barnard C. (1938).

45 Suddaby R. et al. (2023), p. 206-7 colgono elementi comuni nella letteratura emergente nella scienza politica e nel management. Nel primo campo rilevano l'autorevolezza morale riconosciuta a paesi non grandi né militarmente potenti come Norvegia e Canada. Analogamente, per il management il successo di imprese come Starbucks viene attribuito ai valori positivi espressi dal fondatore e al loro rilievo in un'ottica differente dal rapporto strumentale mezzi-fini.

46 Suddaby R. et al. (2023), p. 208-10.

Al di là di questi rischi, appare significativo che l'ipotizzata virata verso l'autenticità comporti un rilevante spostamento di orizzonte, in quanto anziché conformarsi a standard esterni definiti in ambiti collettivi ci si affida a standard interni di giudizio contestualizzati in una direttrice socialmente progressiva basata su moralità ed etica⁴⁷.

Da una definizione del *Corporate Purpose* in termini *outside-in*, attraverso il recepimento delle richieste degli stakeholder, si apre a una visione *inside-out*, fondata su impegni di azione riferiti a valori, ideali e scopi sociali maturati e radicati nel contesto specifico di ogni impresa⁴⁸.

L'analisi del significato del *Purpose* sul piano strutturale e sistemico conduce alla fine ad interpretare le organizzazioni come un ambito aperto di confronto dove la questione dell'esercizio del potere riveste un ruolo centrale, anche nel senso di fattore irrisolto di potenziale contraddizione.

I PERCORSI DI SVILUPPO QUALITATIVO DELL'ORGANIZZAZIONE.

Esiste una relativa abbondanza di studi sul ruolo che un orientamento al *Purpose* svolge in rapporto alle condizioni

47 Suddaby R. et al. (2023), p. 206: «One of the clear consequences of adopting authenticity as the primary frame by which we judge corporations is to shift the focus away from externally established norms of corporate behavior and to focus instead on the degree to which corporations are internally coherent. ... An assessment of authenticity, however, is largely made by an evaluation of whether an actor is true to internally determined values. In contrast to assessments of legitimacy, we tend to view authentic actors as standing up for their values even if that is inconsistent with community values».

48 Rindova V. P., Martins L. L. (2023).

di una organizzazione, al miglioramento della sua qualità e allo sviluppo delle competenze professionali.

Di grande interesse in questo senso sono le ricerche empiriche di Claudine Gartenberg sulle conseguenze per le performance aziendali e segnatamente per l'impatto sui profitti⁴⁹. Nel suo studio del 2023, la ricercatrice della Wharton School documenta che la relazione tra *Purpose* e profitti varia da una associazione fortemente positiva a una fortemente negativa⁵⁰. E quindi l'affermazione di Larry Fink nella sua lettera ai CEO del 2019, secondo cui «*Profits are in no way inconsistent with purpose – in fact, profits and purpose are inextricably linked*», trova supporto in alcune situazioni ma non in tutte⁵¹.

Ma questa ricerca è ancor più interessante in quanto offre evidenza che il *Purpose* e i profitti sono compatibili,

49 Gartenberg C. (2023), Gartenberg C., Serafeim G. (2022), Gartenberg C., Pratt A., Serafeim G. (2019).

50 Lo studio più recente di Gartenberg (2023) sviluppa sulla scia dei precedenti un metodo originale per individuare empiricamente l'affidabilità dell'orientamento al *Purpose*, basandosi non sugli *statement* formali ma su rilevazioni di opinione del personale occupato nelle varie imprese, ritenendo che «*firms with strong purpose are those whose employees, on average, have a strong sense of meaning and impact from their work*» (p. 256). I dati primari utilizzati derivano dalla survey condotta dal Great Places to Work Institute e comprendono 635 public companies in 14 settori produttivi, per un totale di 917555 risposte individuali.

51 Sulla base dei dati esaminati, Gartenberg (2023, p. 257) conclude che: «*purpose and profits tend to be jointly pursued in firms that rely on innovation and intangible capital and those with committed owners. Strong purpose, committed owners, and reliance on intangible capital appear to form a bundle that is consistent with higher profits. Taken together, the finding support the conclusion that the broad statement of "profits and purpose" is supported in some, but not all, settings*».



o anche si rinforzano a vicenda, nelle imprese che si basano maggiormente sul «capitale intangibile» e che hanno una proprietà con orizzonti temporali più lunghi. Gartenberg osserva che queste due tendenze sono in contrasto nell'economia attuale; perché, da un lato cresce l'impegno delle imprese nell'investire in capitale intangibile per generare profitti, e questo è coerente con l'affermarsi del *Purpose* nell'economia basata sulla conoscenza, ma invece l'orientamento temporale delle proprietà aziendali sembra meno paziente che in passato.

Questi risultati di ricerca non sono incoerenti con quanto emerge da altri studi in materia, che in generale esprimono una valutazione positiva del rapporto tra pratiche di gestione del personale che favoriscono il senso del *Purpose* e i risultati economici di medio lungo termine, senza peraltro poter documentare un relazione lineare di causalità⁵²; Gartenberg, però, precisa meglio, e in modo più diretto di quanto traspare da altre analisi, la contestualizzazione privilegiata di questo rapporto virtuoso in situazioni evolute per cultura organizzativa, qualità professionale degli addetti e lungimiranza della governance.

Spostando quindi l'attenzione dalle dinamiche di sistema alle specifiche condizioni organizzative aziendali emerge in tutta la sua complessità la questione dell'implementazione. Si tratta di un tema cui viene data giusta rilevanza nell'introduzione allo *Special Issue on Corporate Purpose di Strategy Science*⁵³, che ne coglie la criticità in relazione alla messa in atto di un imperativo sociale di ampia portata, ma anche al carattere sfidante per il cambiamento organizzativo e alla valenza assunta per altri processi critici come il superamento della miopia manageriale, l'identità aziendale e anche il significato attribuito al lavoro.

Osservando che «definire il *Purpose* è la parte facile» e implementarlo «è un'altra cosa» si entra nel cuore della questione organizzativa. In questo ambito, il *Purpose* si intreccia con diversi costrutti consolidati. In particolare, offre un riferimento per l'identità, la reputazione e l'immagine dell'organizzazione, operando come fonte di chiarezza nell'esercizio di responsabilità all'interno e all'esterno dei suoi confini; inoltre, costituisce la base per offrire riscontri ai partecipanti all'organizzazione sul significato che il rispettivo lavoro assume. Tuttavia, non si tratta di risultati direttamente conseguenti a una corretta esplicitazione del *Purpose*, ma che dipendono da un impegno specifico in un contesto di relazioni

intersoggettive che vede sempre incombenti le minacce di un atteggiamento cinico degli stakeholder e di una disillusione dei lavoratori⁵⁴.

Ragionando al livello dell'organizzazione, non si può evitare di confrontarsi con la dialettica tra le due visioni *outside-in* o *inside-out*.

I sostenitori di questa seconda prospettiva riconfigurano il concetto di *Purpose* come riferimento dinamico e generativo, fondativo per una logica di azione organizzativa che orienta le relazioni con gli stakeholder sulla base di impegni credibili e di una coerente allocazione delle risorse. Questa traccia per l'azione riflette l'immaginazione morale esercitata dai leader strategici sulla base di una emergente teoria del valore che rappresenta un «desiderabile collettivo»⁵⁵.

Superando il criterio di legittimazione in base a criteri esterni, non si tratterebbe più di focalizzarsi sulle cose giuste da fare in base ai comportamenti di altre organizzazioni, o altri attori, ma di sviluppare forme di riflessività istituzionale; di pensare in pratica alle cose da fare perché si è convinti che sono giuste e non perché tutti gli altri le stanno facendo. Centrale in questa prospettiva è la realizzazione di una sintesi creativa delle diverse prospettive di cui sono portatori gli stakeholder interni ed esterni; ne risulta una logica di azione specifica per ciascuna impresa, che occorre sostenere sul piano organizzativo con processi mirati ad articolare, mantenere e far evolvere il *Purpose*; e che si qualifica nel senso dell'innovazione imprenditoriale come conferma il tipo di situazioni esemplari richiamate, quali i casi Starbuck e Novo Nordisk.

Tuttavia, un ragionamento sulle implicazioni organizzative non può fare a meno di tenere in conto i rischi inerenti a questa impostazione che si possono ravvisare nel possibile allontanamento dalle istanze più critiche

54 Pratt M. G., Hedden L. N. (2023) richiamano al proposito due esempi noti. Il concetto del proprio lavoro per l'impiegato di Patagonia, la nota impresa B-Corp impegnata sui temi ecologici, nel senso di manovrare un registratore di cassa piuttosto che guarire l'ambiente; o quello dell'addetto a servizi nella NASA, nel senso di pulire i pavimenti piuttosto che di collaborare nel mandare l'uomo sulla luna. Un salto di qualità nella percezione del significato che però non si realizza in automatico ma richiede interventi organizzativi specifici.

55 Rindova V. P., Martins L. L. (2023), p. 170: «In contrast to the prevalent *outside-in* perspectives on corporate purpose as a response to competing normative demands of stakeholders, we introduce an *inside-out* perspective on purpose as based in firm specific, agentic commitments to specific values, ideals, and societal goals. Drawing on moral philosophy, we propose how strategists can develop a strategic purpose through moral imagination that involves developing shaping intentions based in values and ideals, empathetic relating, and imaginativeness in stakeholder contexts. These processes support the generation of an emergent theory of value, which we term "the collective desirable".

52 V. ad esempio: Cardona P., Rey C. (2022); Birkinshaw et al. (2014).

53 Ocasio W., Kraatz M., Chandler D. (2023), p. 134-5.



per gli stakeholder e il sistema sociale, nell'eventualità di manipolazione da parte di leader paternalistici e nelle derive di diluizione o snaturamento, sia di fronte ad avversità, sia per inaridimento nelle fasi di crescita e maturità strategica⁵⁶.

Acquista senso invece pensare a un'integrazione tra prospettiva interna e quella esterna, che per differenti ragioni si rivelano entrambe incomplete, in modo da mitigarne i rispettivi limiti e rischi. Infatti, i due approcci esprimono una tensione tra autonomia e allineamento rispetto al bene comune: *inside-out* favorisce l'autonomia creativa e immaginativa del processo decisionale; *outside-in* spinge il cambiamento allineando le pratiche organizzative vero scopi collettivi. Idealmente, i rispettivi benefici possono essere integrati nell'ottica di massimizzare l'impatto sociale⁵⁷.

Il vantaggio di questa integrazione consiste anche nel riconoscere, che non è corretto prescindere dalla creazione di valore economico come criterio ordinativo del ruolo socialmente assolto, almeno da parte delle imprese; e che quindi è opportuno evitare uno sbilanciamento de *Purpose* nel senso di un eccesso di «cose buone da fare»⁵⁸. Prevenendo anche una deriva nel senso del *woke capitalism*⁵⁹ che potrebbe rilanciare reazioni nello stile Milton Friedman.

56 Almandoz J. (2023), p. 145.

57 Almandoz J. (2023), p. 144-5: «A business leader may be able to embrace both types of purpose, activating a broader range of influence levers while attempting to mitigate their risks. Those two forms of purpose may interact positively, achieving higher societal alignment and identification with the organization».

58 Almandoz J. (2023), p. 146.

59 Rhodes C. (2021); Foss N. J., Klein P. G. (2023).

Queste considerazioni richiamano un importante tema dello sviluppo organizzativo, che consiste nell'adozione di modelli «ibridi», che combinano caratteristiche convenzionalmente ritenute opposte o non compatibili, come può essere dal punto di vista di identità, forme strutturali o logiche di azione⁶⁰.

L'ibridazione può riguardare quindi l'accostamento di una logica di *Purpose* orientato agli stakeholder con la finalità di massimizzazione del profitto, con l'accettazione di un duplice obiettivo. La teoria distingue le organizzazioni nate come ibridi, come può essere per le cooperative o le imprese sociali, dai casi di trasformazione di imprese tradizionali che cercano di integrare nuovi obiettivi nel precedente orientamento al profitto, ad esempio quando affrontano una certificazione *B-Corp*. Questo secondo caso è più complesso perché richiede una riprogettazione organizzativa a

60 Le organizzazioni "ibride" sono definite come l'insieme di "attività, strutture, processi e significati attraverso cui aspetti di multiple forme organizzative si combinano e prendono senso" (Battilana G., Lee M., 2014, p. 398). Questo si ritrova nel campo dei servizi pubblici e delle imprese sociali. Per molto tempo, le imprese operanti nel mercato, le pubbliche amministrazioni e le organizzazioni con fini sociali sono state considerate costitutive di settori di attività diversi e separati (privato, pubblico e non profit) e quindi appartenenti a diverse sfere anche dal punto di vista degli assetti organizzativi. L'emergere di forme nuove, come l'impresa sociale, che fonde l'impresa e l'organizzazione sociale, oppure come i molteplici soggetti entrati nel campo dei servizi pubblici, combinando con varie modalità tutte e tre le formule, rappresenta una sfida ai confini tradizionali stabiliti tra i settori del mercato, del pubblico e del sociale cui corrispondono diversi modelli identitari e differenti logiche istituzionali (Battilana G., Lee M., 2014). E' un passo verso una visione più integrata del capitalismo che risponde sia alla pressione verso le imprese per l'assunzione di una responsabilità sociale, sia verso le organizzazioni sociali e pubbliche per una maggiore efficienza. Il concetto di ibrido si ricollega a quello di «organizzazione ambidestra», che è in grado contemporaneamente di sfruttare le capacità esistenti e di esplorare opportunità nuove; è idonea a governare sia l'evoluzione incrementale che il cambiamento radicale; riesce a combinare durevolmente innovazione ed efficienza (Tushman M. L., O'Reilly III C. A., 1977), e quindi *exploitation* ed *exploration* (March J. G., 1991).

sostegno di una impostazione multidimensionale della performance attesa, con riflessi per strategia, struttura, flussi di informazione, sistema premiante e politiche del personale⁶¹.

La ricerca sulle organizzazioni ibride ne considera la possibile valenza nel catalizzare il cambiamento ma mette anche in guardia sul carattere divisivo di differenti priorità e valori tra gruppi interni all'organizzazione⁶². In questo c'è una rispondenza tra la ricerca recente sulle organizzazioni ibride e le classiche analisi di autori come Barnard e Selznick, nel riscontrare la precarietà del *Purpose* e il rischio di spiazzamento da parte dell'obiettivo di profitto, a causa di lotte di potere, lento esaurimento della spinta morale, o insufficiente istituzionalizzazione⁶³.

LE DINAMICHE ATTUATIVE E I MICRO-FONDAMENTI AI «PIANI BASSI» DELLE ORGANIZZAZIONI

Il ruolo del *Purpose* è importante come possibile ponte tra l'aspetto ideale e morale e quanto avviene nell'organizzazione e in particolare ai suoi «piani bassi», là dove le persone ne sostengono il funzionamento quotidiano⁶⁴.

Ma, in senso più ampio e profondo, ci si può chiedere se è possibile che le imprese siano socialmente responsabili quando manchi questa propensione nei comportamenti individuali dei singoli soggetti interni ed esterni all'impresa, clienti, lavoratori, manager, investitori⁶⁵.

61 Elliot Carballo R. (2023). L'autrice individua un continuum, o una scala di progressiva ibridità, tra la priorità per profitto e azionisti rispetto a *Purpose* e stakeholder, che prevede i distinti stadi dell'impresa tradizionale *for-profit*, delle organizzazioni ibride sociali-commerciali (al cui interno si distinguono le fasi dell'ibridazione di un'impresa sociale, dello stato ibrido bilanciato e dell'ibridizzazione in senso commerciale dell'azienda *non-profit*), fino alla tradizionale organizzazione *non-profit*. Varie traiettorie di evoluzione sono possibili tra questi stadi, considerando anche che la dinamica della ibridizzazione può progredire attraverso le tappe che l'autrice definisce *Ornamental, Patchwork, Aspirational, Resolute*.

62 Besharov M., Mitzinneck B. (2023), p.240: «*organizational hybridity direct attention to a combination of internal and external dynamics, foregrounding the emergence of purpose as a new strategic objective alongside profit and the resulting risk of conflict between internal factions associated with each one, while also showing how these internal shifts and tensions are shaped by external forces beyond the boundaries of the organization ...* *ibridity research caution us that it can also fuel intergroup conflict and divisiveness when internal constituencies hold different priorities and values*».

63 Besharov M., Mitzinneck B. (2023), p. 241.

64 In questo senso, Pratt M. G., Hedden L. N. (2023), che concettualizzano il *Purpose* organizzativo come: «*an organizational claim for why the work done by an organization is worth doing*». E su questa base ne illustrano le implicazioni per l'identità aziendale e per il significato assunto dal lavoro.

65 Devinney T. M. (2013), p. 82-3.

Questioni come questa sono al centro della corrente di ricerca sui micro-fondamenti del management, a partire dalla constatazione che le teorie di strategia e organizzazione si sono focalizzate nel corso del tempo sulle spiegazioni degli esiti a livello di impresa (profitto, performance, vantaggio competitivo, innovazione, inerzia, ecc.) con troppa poca attenzione ai meccanismi ai livelli inferiori di analisi, gli individui, la loro interazione e le conseguenze per i risultati a livello più aggregato⁶⁶.

Si pone quindi la questione dei micro-fondamenti del *Purpose*, che troviamo in genere poco considerata. La evocano i teorici della visione *inside-out*, ma soprattutto rispetto agli ideali e valori di coloro che disegnano le strategie ed esercitano una leadership morale, con minore attenzione alle persone che operano «ai piani bassi», o ai livelli intermedi delle organizzazioni⁶⁷.

Un contributo interessante in questo senso, peraltro in stadio ancora iniziale, viene offerto da ricerche empiriche ispirate dall'idea di esplorare le modalità con cui le grandi organizzazioni che adottano un nuovo *Purpose* socialmente orientato «*Walk the Talk*», cioè, danno corso pratico e operativo agli enunciati ufficiali⁶⁸.

C'è quindi tutto uno spazio di necessario approfondimento delle dinamiche attuative nel *Purpose* che richiede l'immersione in quanto avviene negli strati profondi dell'organizzazione.

66 Foss N. J., Pedersen T. (2014). Il movimento delle *microfoundations in strategy and organization theory* si è sviluppato dall'inizio degli anni 2000 in forme disparate ed è oggetto di discussioni serrate. Nella rassegna su *Academy of Management Annals* (Felin T., Foss N. J., Ployhart R. E., 2015) il corrispondente programma di ricerca viene così sintetizzato: «*The central impetus of the microfoundations research program has been to unpack collective concepts to understand how individual-level factors impact organizations, how the interaction of individuals leads to emergent, collective, and organization-level outcomes and performance, and how relations between macro variables are mediated by micro actions and interactions*» (p. 576).

67 Rindova V.P., Martins L.L. (2023), p. 171: «*we propose and theorize the micro-foundations of an inside-out view of purpose, which we develop as an alternative to the dominant outside-in perspective on purpose. We propose how strategists can use purpose to exercise moral leadership and to create a firm-level logic of action that sustains substantive rather than merely symbolic commitments to strategic directions of development consistent with the purpose*».

68 Kimsey M., Geradts T., Battilana J. (2023) esaminano come lo spostamento del *Purpose* dal focus sui risultati finanziari a una rinnovata responsabilità verso «*people and the planet*» trova concreta realizzazione nello sviluppo di prodotti sostenibili di nuova concezione in una grande impresa. Le evidenze raccolte testimoniano la mancata modifica delle norme che presiedono allo sviluppo dei nuovi prodotti, come le metriche di riferimento per i gruppi di lavoro e il chiarimento alle funzioni aziendali coinvolte del legame tra i prodotti sostenibili e il *mainstream business*, configuri un percorso in salita: «*sustainable product development involves particular kinds of work including creating and maintaining in-between space to depart from existing norms for the sake of short-term profit and learn how to pursue a different purpose of benefiting people and the planet alongside profit*» (p.319). Alla fine, in assenza di questi interventi, occorre l'intervento diretto di senior manager appassionati con il potere di derogare alle norme per i team di prodotto e per influenzare i vari *gatekeepers* interni o esterni.

Le organizzazioni configurano sub-società nel cui ambito, meglio che in ambiti più vasti, diviene praticabile selezionare e individuare scopi risonanti rispetto a valori morali e sentimenti, in modo da generare identificazione e cooperazione. La possibilità di tracciare confini per la rispettiva sfera di attività, includenti ed escludenti, genera benefici sia dal lato dell'efficienza economica, sia da quello della rispondenza sociale, il cui effetto combinato si traduce almeno potenzialmente in dinamismo, coesione interna, integrazione nei più ampi sistemi⁶⁹.

In queste entità intermedie è stato possibile, storicamente, dare luogo a processi importanti di collaborazione, e anche gestire costruttivamente la coesistenza di obiettivi potenzialmente confliggenti.

Abbiamo visto però che, in tempi più recenti, la progressiva subordinazione al calcolo economico ha condotto, oltre il disincanto weberiano, alle forme di sonnambulismo denunciate da molte analisi sociologiche⁷⁰, fino a tacitare la sfera dei sentimenti producendo una sorta di regressione dal punto di vista culturale, simboleggiata dal culto del profitto.

Si può dare per superata questa realtà, come avviene con l'insistenza sui costrutti della *Stakeholder Theory*, del *Sustainable Capitalism*, della *Authenticity and Value Based Competition*. Ma si deve anche riconoscere che la difficoltà di fondo ostacolante il riconoscimento di scopi collettivi nell'ambito dei sistemi sociali di ampie dimensioni è radicata in ragioni più radicali e originarie rispetto alle vicende attuali.

Per un vaglio critico può essere utile uscire dalle usuali reti concettuali dell'economia e del management per cercare ispirazione in visioni più profonde, attente ai fondamenti stessi della condizione umana.

Una traccia utile è offerta da Antonio Damasio, scienziato che intreccia diverse competenze, nelle neuroscienze, nella filosofia e nella psicologia⁷¹.

69 Gartenberg C., Zenger T. (2023).

70 Così, per l'Italia il sonnambulismo è entrato nel titolo del capitolo «La società italiana al 2023» del 57° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese: "I sonnambuli: ciechi dinanzi ai presagi".

71 Damasio A. (2018). La ricerca di Damasio offre spunti illuminanti per ripercorrere la traiettoria evolutiva della condizione umana, nello sforzo di liberarsi dalla costrizione dei dispositivi biologici fondamentali, quelli che regolano le forme di vita primordiali, come quelle dei batteri ma che interessano all'origine tutti gli organismi. Ma, sono i sentimenti che esprimono le esperienze soggettive dello stato vitale, segnalandone alla coscienza positività e negatività. Il sentimento ha agito nel tempo da movente per esplorare con gli strumenti della conoscenza e della ragione le fonti di disarmonia e la possibilità di conciliare gli interessi individuali e quelli di gruppi piccoli e grandi.

Questo autore coglie la radice profonda della soggettività nella dinamica della regolazione della vita, sintetizzabile in termini semplificati mediante il concetto di omeostasi: per ogni organismo vivente, piccolo o grande che sia, l'omeostasi è «il potente imperativo, inconsapevole e inespresso», il cui assolvimento implica «il perdurare e prevalere»⁷². Questa ragion d'essere fisiologica promuove innanzitutto la vita di un singolo organismo all'interno dei suoi confini; per la soggettività umana il sé costituisce il riferimento prioritario, estensibile più o meno facilmente alla famiglia e al piccolo gruppo, a gruppi più grandi, specie se eterogenei, solo con mediazioni importanti.

Damasio getta quindi luce sul ruolo dei sentimenti come catalizzatori delle risposte agli squilibri dell'omeostasi, che hanno avviato le culture umane, con riflessi quindi per lo sviluppo delle arti, dell'indagine filosofica, delle convinzioni religiose, delle regole morali, della giustizia, dei sistemi di governance politica delle istituzioni economiche, della tecnologia e della scienza.

Tutti questi frutti dell'evoluzione sociale scaturiscono da una mediazione tra affetto (la sfera dei sentimenti) e ragione, che apre un percorso contrastato ma praticabile per risolvere conflitti e avviare strategie cooperative.

Gli obiettivi omeostatici complicano l'interazione di sentimenti e ragione, e generano contraddizioni tra i diversi livelli dell'individuo, della famiglia, del gruppo culturale e di organismi sociali più vasti. L'eccesso nel tacitare la sfera dei sentimenti può aver prodotto una sorta di regressione dal punto di vista culturale, simboleggiata in economia dal culto del profitto⁷³.

Su questi terreni può incidere lo sviluppo culturale nell'ambito di lunghi processi evolutivi che comprendono forme di negoziazione, dove si bilanciano le prospettive di vantaggi generali e del potere di singoli individui, con influssi legati alla dinamica degli affetti, delle conoscenze, del ragionamento e della presa di decisioni.

L'educazione, nel senso più ampio del termine, è la chiave del progresso verso obiettivi condivisi. Un progetto educativo a lungo termine costituisce il fondamento possibile per un ambiente sano e socialmente produttivo mettendo l'accento su comportamenti etici e sul senso civico.

72 Nella sua visione (Damasio A., 2018, p. 37) il primo dettato fondamentale dell'omeostasi, quello di persistere, trova generale riconoscimento, nel senso del sopravvivere come esigenza ineludibile di qualsivoglia organismo; il secondo, il prevalere, è meno considerato in genere, ma altrettanto importante perché richiede che la vita sia regolata in modo da favorire la prosperità e rendere possibile una proiezione nel futuro.

73 Damasio A. (2018), p. 270.

La tessitura di un ordito di scopi condivisi, nell'ambito di un sistema sociale definito si può sviluppare così pragmaticamente, tenendo conto delle circostanze emergenti e sulla base di trattative tese a risolvere i conflitti con compromessi intelligenti. In questa chiave concettuale si può interpretare lo sforzo secolare che le comunità umane hanno espresso nel senso del superamento della gestione dispotica, della civilizzazione e della ricerca di forme di governo equo e democratico che sia rappresentativo dei governati.

L'emergere di strategie cooperative deve affrontare potenti fonti di disarmonia; queste risiedono negli innumerevoli fattori di diversità che recano i germi del conflitto; ma risiedono anche negli impulsi negativi e distruttivi interni all'essere umano.

Non basta il ricorso alla ragione per venire a capo di queste contraddizioni, ma serve una mediazione particolarmente illuminata tra affetto e ragione⁷⁴.

Il richiamo alla cultura, alla coltivazione della conoscenza, allo sforzo educativo in quanto aprono a diversi orizzonti, alla ricerca di ispirazioni in modi sempre nuovi, in un atteggiamento ricettivo, di attesa, di ascolto rispetto al reale non più inteso come qualcosa di oggettivabile e quindi dominabile, è in fondo anche la via di uscita indicata da Heidegger rispetto al paradigma nichilista insito nel cieco funzionare della tecnica⁷⁵.

Per questo serve riscoprire la teoria nel senso antico, cioè primitivo, della contemplazione, il guardare, custodendola, la verità; serve superare l'idea che «è reale ciò che si può misurare».

Considerare spunti come questi, che si possono trarre dagli sviluppi provenienti dalla filosofia, dalla psicologia e dalle neuroscienze, senza pretesa di entrare in discussioni per le quali non si hanno competenze sufficienti,

74 Damasio A. (2018), p. 266: "L'alleanza dei sentimenti e dell'intelletto ha formato una potente alchimia, che ha permesso agli esseri umani di tentare di raggiungere l'omeostasi con mezzi culturali, invece di rimanere prigionieri dei dispositivi biologici fondamentali".

75 Fino a che pensiamo la tecnica come strumento restiamo anche legati alla volontà di dominarla. Invece, il nichilismo può essere sconfitto evitando di restare affascinati semplicemente dalle cose tecniche, ricorrendo alle forme poetiche dell'arte e del linguaggio. Posto che «l'essenza della tecnica non è nulla di tecnico», per Heidegger l'arte è l'ambito, da un lato affine all'essenza originaria della tecnica, dall'altro da essa fondamentale, distinto, dove possono avvenire la meditazione essenziale sulla tecnica e il confronto decisivo con essa, almeno quando «la meditazione dell'artista ... non si chiude davanti alla costellazione della verità». Natura, uomo, storia, linguaggio restano qualcosa di inosservato, inaccessibile, inaggrabile nell'inseguire gli oggetti e le loro connessioni nel campo di ogni singola scienza per assicurarne una rappresentazione, senza mai poterne abbracciare la pienezza essenziale (Heidegger, 1954/2017).

può consigliare prudenza nell'esprimere posizioni troppo nette di fronte al carattere caotico e contraddittorio della realtà economico sociale dei nostri giorni.

Può invece farsi strada una visione pluralista, che riconosca la molteplicità degli ordini di valore anche in relazione alle imprese e alle organizzazioni in genere, rinunciando a letture o conclusioni univoche. E con questa, l'idea che concezioni anche opposte del finalismo organizzativo, logiche di potere e ideali umanistici siano destinati a convivere per lungo tempo.

Sarà importante approfondire in questa ottica plurale i micro-fondamenti del *Purpose* legati soprattutto alle modalità di attivazione del «*the collective desirable*» che la visione *inside-out* collega all'immaginazione morale. La leva del desiderio rappresenta un potenziale per l'evoluzione delle organizzazioni ancora poco considerato ma che si profila potente se veramente l'espansione della soggettività caratterizza l'epoca che stiamo vivendo intrecciandosi con la spinta tecnologica.

LE CONDIZIONI PER UN CAMBIAMENTO EFFETTIVO NELLE «TERRE DI MEZZO» TRA PERSONE E SOCIETÀ

La discussione sul *Corporate Purpose* è importante in quanto focalizza il tema critico del rapporto tra scopi collettivi e soggettività, mettendo in evidenza la vitalità delle organizzazioni attuali, i cui sviluppi non sono classificabili nell'ambito di schemi ristretti ma esprimono una vocazione plurale alimentata dalla varietà dei soggetti coinvolti e delle rispettive esperienze, aspirazioni, motivazioni.

L'approfondimento compiuto sugli stadi di sviluppo di organizzazioni orientate al *Purpose*, e in particolare sulla combinazione tra i processi *outside-in* e *inside-out*, aiuta a identificare i passaggi chiave di una possibile evoluzione; ma, soprattutto, ne mette in evidenza la complessità e delicatezza.

L'accentuato carattere qualitativo che li connota, la fragilità ed esposizione al rischio del pieno conseguimento dei risultati attesi, la natura ancora oscura dei micro-fondamenti del *Purpose* e delle dinamiche psicologiche sottostanti, sono tutti elementi che generano incertezza rispetto all'idea di una nuova logica istituzionale socialmente ispirata, o almeno del suo imporsi nei termini generalizzati di un «Capitalismo della sostenibilità».

La stessa ripresa della centralità sociale delle organizzazioni appare insidiata da una ambivalenza irrisolta: se colpisce la rilevanza assegnata a scopi collettivi e sociali nell'ambito di logiche istituzionali emergenti, per altro vero essa appare trainata dall'ubiquità delle piattaforme e dal potere degli algoritmi, e quindi da entità che aggiornano ai tempi odierni il dominio del capitale e dei grandi azionisti.

In una fase storica che sembra vedere compiersi il dominio dell'artificiale rispetto ad ogni aspetto dell'esistenza, che appare sempre più *data driven*, la soggettività mediata dalle tecnologie non attenua la propria forte carica individualista pur riconoscendosi in istanze collettive, come quelle legate all'ambiente.

L'idea stessa di un cambiamento strutturale e sistemico sembra quindi richiedere temperamento non solo nella consapevolezza delle criticità evidenziate dagli stessi analisti dello spostamento dal criterio di legittimazione a quello di autenticità, ma nel riconoscere che un presunto nuovo assetto in questo senso non è compiuto e configura piuttosto una compresenza di differenti logiche istituzionali per molti aspetti destinata a durare.

Inoltre, non si deve trascurare che, in una prospettiva comparativa, il *Corporate Purpose* può assumere differenti significati nei diversi contesti culturali, istituzionali e sociali, per esempio in paesi diversi⁷⁶.

Appare però limitativo pensare che questa coesistenza di logiche istituzionali differenziate sia inevitabilmente segnata da una linea di divisione netta, e forse insuperabile, tra una fascia elitaria di organizzazioni evolute, che occupano lavoratori della conoscenza dotati di competenze professionali forti, e un residuo, per quanto numericamente esteso, di aziende che riflettono l'eredità del passato.

Accogliere la visione di percorsi di sviluppo qualitativo dell'organizzazione riservati alla fascia di élite del capitalismo contemporaneo significherebbe rinunciare ad aprirsi all'impegno motivato ed entusiasta di tutti coloro che condividono una tensione al miglioramento delle condizioni della vita sociale, nell'ottica soprattutto di umanizzazione, incivilimento, sviluppo della cultura e dell'educazione.

76 Come ben chiarito in Aguilera R. V. (2023), p. 194: «*although corporate purpose can take on a global scope, corporate purposes are enacted and implemented in the organization's local institutional and cultural contexts. In other words, corporate purpose is in fact not a universal concept, as it often gets defined. Instead, it is imprinted in historical path dependencies, such as when the organization was founded (departing point); its political and legal national regimes; societal corporate expectations; and environmental shocks, such as natural disasters*».

Ma l'aspetto di grande rilievo che emerge come ampiamente condiviso, considerando congiuntamente sia le diverse opportunità di sviluppo e miglioramento sia la visione critica del *Purpose*, consiste nell'importanza assegnata all'istanza di conoscenza e trasparenza rispetto ai processi in atto.

Nella visione critica del *decoupling* si ritiene vitale monitorare i processi ed esplorare la possibilità di migliori metriche per valutare i risultati⁷⁷; mentre si constata un fallimento di analisti finanziari e giornalisti nel seguire adeguatamente l'attuazione delle riforme ambientali e sociali, ricercatori e studiosi potrebbero svolgere un ruolo importante di intermediazione informativa indipendente tra governance delle imprese e stakeholder⁷⁸.

Nell'ottica sistemica e strutturale, l'assunzione dell'autenticità come standard di giudizio sociale sulle organizzazioni postula uno sforzo per chiarirne significato e conseguenze. Si apre quindi una sfida per la trasparenza e la verificabilità dei benefici sociali e per il superamento dei rischi di opacità e delle difficoltà di misurazione⁷⁹. In particolare, si sottolinea l'opportunità di operare una riduzione dei costi di transazione riferiti al mantenimento di una rete di accordi relazionali con gli stakeholder attraverso una maggiore trasparenza e verificabilità della creazione di valore che evidenzia le esternalità positive e negative generate dall'impresa; e quindi offra dimostrazione dei vantaggi dell'impegno collettivo per obiettivi e significati di maggiore ampiezza da parte di stakeholder operanti in armonia⁸⁰.

Sviluppi significativi in questo senso sono offerti dall'evoluzione della *Data Science*, per aspetti che si possono riferire alla stima delle esternalità in termini di emissioni, pratiche di gestione del lavoro, impegno sociale e comunitario; ma

77 Westphal J. D. (2023), si chiede «*How can we detect the presence and the extent of symbolic decoupling in the corporate purpose movement?* (p. 229). L'indicazione conseguente è di verificare quanto gli specifici obiettivi collegati al *Purpose* siano riflessi dai criteri di performance adottati nell'ambito dei meccanismi aziendali di controllo, comprendendo anche i piani di incentivazione e il monitoraggio del management da parte dei Consigli di amministrazione.

78 Westphal J. D. (2023), osserva ancora (p. 230) che le pratiche diffuse di disaccoppiamento simbolico rispetto a CSR e ESG sono state facilitate dalla debolezza della misurazione e soprattutto dalla mancanza di un forte fondamento concettuale che ha reso estremamente difficile adottare metriche adeguate. Dato che «*Information intermediaries ... have failed to monitor implementation of needed social and environmental reforms, and in some ways have facilitated decoupling ... academic researchers are now in a position to play a role that is among the most important and neglected roles in corporate governance, that of an independent information intermediary between corporations and their stakeholders*».

79 Suddaby R. et al. (2023), p. 210.

80 Henitz W. J. (2023, p. 163), che rileva anche come «*Broadening organizational purpose beyond shareholder value maximization, thus, has substantial societal value as does rigorous empirical work on the veracity of managerial claims on purpose*» (p. 166).

anche all'utilizzo di metodologie di analisi del linguaggio per valutare la sensibilità del management, o la veracità del suo impegno rispetto alle istanze salienti degli stakeholder⁸¹.

Nella prospettiva dell'evoluzione organizzativa, l'*upgrading* del sistema di relazioni in senso generativo e di sviluppo della fiducia richiede che si dia maggiore profondità al *Purpose*, sviluppando sistemi di accountability che offrano maggiore chiarezza in risonanza con le attese dai vari interlocutori a partire dal personale⁸²; e lo stesso percorso di ibridizzazione verso gli stadi evolutivi più avanzati è favorito da un utilizzo consapevole e non occasionale o strumentale di forme di riconoscimento formale⁸³.

Portando attenzione ai micro-fondamenti, si riscontra che le organizzazioni *Purpose-driven* si basano su specifici valori e ideali che hanno un carattere precario e sono soggetti a spiazzamento nel corso del tempo e divengono quindi importanti i dispositivi finalizzati ad articolare, mantenere e sviluppare l'impegno in questo senso. Si rivelano fertili in tal senso le esperienze di documenti, o linee guida, finalizzati a una proiezione mirata della desiderabilità, nello spazio e nel tempo, in relazione a prodotti, settori di attività, contesti operativi⁸⁴.

81 Henitz W. J. (2023) prefigura sviluppi significativi per più affidabili misurazioni del *Purpose* organizzativo: «These applications take three forms, mirroring the three conditions linking stakeholder and shareholder value maximization. First, increasingly reliable estimates of a firms' externalities are made possible by more disclosure of its emissions, labor practices, community and civil society engagement, and governance. ... Second ... Using natural language parsing of media and other reports of stakeholders' opinions of an organization ... we can assess an organization's attentiveness to stakeholders' most salient issues. ... Third, we can assess the veracity of management claims with respect to stakeholders by using similar natural language parsing techniques to analyze their presentation of stakeholders by the management of an organization in their published reports and media-reported discourse» (p. 164-5).

82 Pratt M. G., Hedden L. N. (2023) insistono su «*accounts and accountability*» come condizioni fondamentali per realizzare le potenzialità del *Purpose*, anche attraverso «*its linkages with identity, image, reputation, and meaningful work*» (p. 1899). In questo senso occorrerebbe rafforzare il *Purpose* come concetto «radice» (*root concept*), formulando riferimenti adeguati a sostenere quella «estesa ramificazione con poca profondità» che rischia di generare scetticismo e disillusione nei principali interlocutori. In questo senso occorre declinare con chiarezza il *Purpose* e le sue implicazioni nei diversi contesti (entità organizzative, siti produttivi, luoghi geografici).

83 Come indicato da Elliot Carballo R. (2023) in relazione all'inserimento delle certificazioni B-Corp nella dinamica di progressiva ibridizzazione.

84 Rindova V. P., Martins L. L. (2023), p. 177, sostengono che: «Using purpose as a firm-level logic of action involves the creation of blueprints for credible commitments and resource allocations that sustain managerial attention ... and compel investments in new capabilities to achieve the impact mandated by the purpose». Questo tipo di dispositivi, che legano esplicitamente *Purpose* e strategia, assolvono tre specifiche funzioni: di dare concretezza guidando e vincolando le linee di azione ai valori e ideali dichiarati; di indicare priorità per i percorsi da avviare in modo da generare coerenza anche in riferimento alle scelte degli stakeholder, sostenendone la capacità di anticipare e interpretare le mosse dell'impresa; di ridurre l'opacità e promuovere la fiducia nell'interfaccia critica con gli stakeholder esterni stimolandone la partecipazione attiva. Se in questi aspetti si possono vedere limitazioni per la discrezionalità strategica, i benefici risiedono nella possibilità di sviluppare soluzioni creative con il contributo dei diversi soggetti sia interni che esterni.

Questa preoccupazione ampiamente condivisa per l'attivazione di specifici dispositivi di sostegno e di verifica dell'impatto reale degli obiettivi socialmente rilevanti espressi e dichiarati dalle organizzazioni di vario genere attualizza l'anticipazione illuminante di Philip Selznick: i valori dell'organizzazione, o quelli posti a base delle politiche, non operano nel vuoto e possono essere sottratti all'opacità o a una condizione fragile soltanto se vengono resi operativi da pratiche materiali, da routine di cui resta traccia e che trovano sostegno da parte di unità e gruppi che danno sostanza all'organizzazione, che costituiscono fonti di energia e centri di competenze⁸⁵.

Nel contesto attuale, il fenomeno riemergente del *Corporate Purpose* merita di essere preso sul serio e sottoposto a uno scrutinio attento mediante forme di monitoraggio e di intermediazione informativa indipendente per le sue applicazioni nella prassi. A maggior ragione, tenendo conto che la concezione stessa dell'impresa è oggetto di scontri ideologici che attraversano e coinvolgono con toni anche più accesi rispetto al passato il mondo del management, la sua cultura, i suoi interpreti, nella sfera della prassi come della teorizzazione.

85 Selznick P., 1992, p. 352: «Fairness in industrial discipline; affirmative action to overcome discrimination and his effects; environmental protection; quality control, occupational safety; these and other aspirations cannot be achieved through rhetoric or through grudging conformity to external rules. They usually require specialized units capable of determining policy, monitoring practices, and establishing appropriate procedures».



Oggi il costrutto del *Corporate Purpose* è inevitabilmente controverso e divisivo; la sua genesi storica e la cultura di cui è espressione all'origine lo collocano in uno spazio o un'ottica riflessiva e di mediazione, le cui sfumature variano dal compromesso alla sintesi creativa e progressista; in ogni caso è esposto ai venti conflittuali che spirano nei campi del dibattito culturale, professionale e politico.

La molteplicità di dispositivi offerti dall'evoluzione tecnologica e sociale per gettare luce sull'impatto sociale delle organizzazioni può certamente favorire la transizione dagli assunti ormai insostenibili dell'ideologia neo-liberale verso una concezione di governance responsabile.

Serve però consapevolezza dell'essenza paradossale del fenomeno organizzativo, che il concetto stesso del *Purpose* sviluppa al massimo grado come esigenza di bilanciamento dinamico tra «elementi contraddittori ma interdipendenti che esistono simultaneamente e persistono nel tempo»⁸⁶.

Nell'ottica del paradosso, il *Purpose* è sempre meno inquadrabile in una logica di razionalità lineare, come in una sequenza «problema – risposta organizzativa – esame degli esiti conseguenti». La complessità del reale esige infatti una presa di distanza dall'idea che una «buona azione» o un «positivo intento» generi in linea diretta il risultato atteso, considerando invece la possibilità di circoli viziosi o virtuosi, alimentati da logiche non lineari inerenti alle relazioni, alla varietà degli approcci soggettivi, al dinamismo di reti di connessione inarbugliate⁸⁷.

Se riconosciamo nella forza emergente delle organizzazioni del nostro tempo l'affermarsi di sub-società,

86 Smith W. K., Lewis M. W., 2011, p. 386. I paradossi dell'organizzazione nell'ambito della ricerca di management sono stati ricondotti a un modello di equilibrio nel cui contesto le tensioni presenti allo stato latente possono divenire «salienti» in seguito a pressioni esterne, all'influenza di pratiche manageriali o metriche di controllo e incentivazione e anche al *sensemaking* individuale, tutti processi che vedono gli attori operare in logica strategica. E quindi: «*varying definitions increasingly converge around three constitutive elements of paradox: contradiction, interdependence, and persistence. Paradoxes involve dualistic forces that are both in opposition to one another yet are also reinforcing and synergistic, such that one element defines the boundaries of the other*» (Lewis M. W., Smith W. K., 2022, p. 531).

87 Schad J., Lewis M. W., Raisch S., Smith W. K. (2016): «*Yet vital themes of relationships, individual approaches, and dynamics highlight the non linear nature of paradox, as they involve inextricable links and cyclical interactions*». Parrebbe così di seguire - ed è anche questo un paradosso - una traccia concettuale segnata in grande anticipo - da precursori della scienza organizzativa oggi quasi dimenticati - per fare un nome solo, Mary Parker Follet - che sui temi della circolarità, del dinamismo, della fertilità del conflitto, della simultaneità di azione delle forze contrapposte, hanno intuito meglio dei propri successori le direzioni del futuro (Graham P., Ed., 1995).

di «mondi di mezzo» che mediano i rapporti tra le persone e i macrosistemi, il paradosso del combinare orientamento sociale e profitto si accompagna ad altri binomi irriducibili ad una razionalità lineare: breve e lungo termine, pianificazione ed emergenza, globale e locale, privato e collettivo, identità e cambiamento, ma anche, al livello di individui e gruppi, utilità e ispirazione, produttività e apprendimento, carriera e vocazione, orientamento sul proprio io e sugli altri, ecc.

Non si può pensare di risolvere questi paradossi elaborando modelli e paradigmi di valenza generale, perché le organizzazioni possono offrire il più solido riferimento possibile per l'esperienza vitale delle persone valorizzandone la soggettività e curando l'aderenza al contesto, alle caratteristiche uniche di ogni realtà produttiva.

Ponendosi in una prospettiva post-selznickiana, emergono ragioni per non arrendersi all'ineluttabilità dei processi di inversione/sovrersione dei valori e del disaccoppiamento tra fini e mezzi: la stessa paura della burocrazia può forse essere vinta riscoprendone il volto benigno attraverso lo sforzo di definire sostegni e tracce visibili per dare sostanza a un *Corporate Purpose* credibile perché inserito nell'esperienza e nella prassi aziendale arricchite da elementi fattuali che agiscono al livello dei micro-fondamenti dell'azione organizzativa⁸⁸.

Gli anni recenti hanno visto componenti significativi dei mondi dell'economia, della finanza, del management, della ricerca scientifica e delle istituzioni rivolgere attenzione al riconoscimento di scopi comuni e socialmente condivisi nelle organizzazioni intese come «terre di mezzo» tra persone e società. Esiste naturalmente il rischio di ripensamenti, di un progressivo indebolimento dell'impegno in questa direzione.

Per quanto contrastato da opposte visioni ideologiche e fragile nella sua essenza paradossale, il costrutto del *Purpose* nel rinnovato interesse che ha suscitato configura un'opportunità per accrescere la consapevolezza su quello che è il fenomeno centrale della vita sociale. Il mondo in cui viviamo è un tessuto di organizzazioni; non possiamo prescindere nel lavoro, nel consumo,

88 Selznick P., 1992, p. 352: «*Here the benign face of bureaucracy reappears ... bureaucratic hierarchy is more than a formal chain of command. It is an arrangement of parts that have an integrity and continuity of their own. These parts are, in effect, internal interest groups. As sources of energy and centers of competence they may either subvert the enterprise or lend it life and strength. They serve the ends of policy insofar as they are effective guardians of particular standards or objectives. In this way values and policies are anchored in the group structure of the enterprise; in this way the corporate conscience is built up and made good*».

nell'intrattenimento, nella socialità, nella politica. Pur abbandonando l'idea irrealistica di un modello di capitalismo umanistico destinato ad imporsi in un prossimo futuro, ha senso gettare luce il più possibile su questi «mondi di mezzo» che collegano le vite degli individui alla società e sui tentativi di ampliare l'orizzonte degli scopi cui viene data rilevanza, oltrepassando quel velo di opacità che ancora avvolge le organizzazioni, impedendo o alterando la vista delle persone⁸⁹. Questo serve a illuminarne la realtà di beni pubblici dal cui buon funzionamento dipendono benessere e prosperità diffusi, oltre alla capacità di affrontare le tante emergenze pendenti e irrisolte; serve a contrastare un raffreddamento della tensione ideale, ad evitare di ricondurre nell'alveo della normalità, se non della routine, le scelte e i comportamenti delle persone nel lavoro, nel consumo, nella partecipazione ad eventi ed azioni collettive; serve in ultima analisi a richiamare tutti i soggetti in gioco all'assunzione di responsabilità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adler P. S., Adly, A., Armanio D. E., Battilana J., Bodrožić Z., Clegg S., Davis G. F., Gartenberg C., Glynn M. A., Gümüşay A. A., Haveman H. A., Leonardi P., Lounsbury M., McGahan A., Meyer R., Phillips N., & Sheppard-Jones K. (2023), "Authoritarianism, Populism, and the Global Retreat of Democracy: A Curated Discussion", *Journal of Management Inquiry*, n. 1
- Aguilera R. V. (2023), "Corporate Purpose in Comparative Perspective: The Role of Governance", *Strategy Science*, n. 2
- Almandoz J. (2023), "Inside-out and outside-in perspectives on corporate purpose", *Strategy Science*, n. 2
- Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (ed. it. *Le funzioni del dirigente: organizzazione e direzione*, 1968, U.T.E.T.)
- Bartlett C. A., Ghoshal S. (1994), "Changing the role of top management: beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, n. 6
- Battilana G., Lee M. (2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, n. 1
- Beckert J. (2021), "The Firm as an engine of imagination: organizational prospecting and the making of economic futures", *Organization Theory*, online first.
- Bernacchio C., Foss N. J., Lindenberg S. (2024), "The virtues of joint production: ethical foundations for collaborative organizations", *The Academy of Management Review*, n. 1
- Bernstein E. S. (2017), "Making transparency transparent: the evolution of observation in management theory", *Academy of Management Annals*, n. 1
- Besharov M., Mitzinneck B. (2023), "The Multiple Facets of Corporate Purpose. An Analytical Typology", *Strategy Science*, n. 2
- Birkinshaw J., Foss N. J., Lindenberg S. (2014), "Combining purpose with profits", *Mit Sloan Management Review*, n. 3
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard
- Borgonovi E. (1993), "La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale", in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo primo Istituzioni di economia d'azienda, EGEA
- Broch H. (2010), *I sonnambuli*, Mimesis (ed. or. 1932, *Die Schlafwandler*, Suhrkamp Verlag)
- Brosch N. (2023), "Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards a construct clarity", *Journal of Business Economics*
- Carballo R. E. (2023), "Purpose-driven transformation: a holistic organization design framework for integrating societal goals into companies", *Journal of Organization Design*,
- Cardona P., Rey C. (2022), "Is there a link between corporate purpose and performance", *Management by Missions*
- Censis (2023), *57° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Franco Angeli
- Chua N., Mair J., Miska C., Stah G. K. (2024), "Purpose in Management Research: Navigating a Complex And Fragmented Area Of Study", *Academy of management Annals*
- Churchman C. W. (1961), *Prediction and Optimal Decision. Philosophical Issues of a Science of Values*, Prentice-Hall, International sciences of management
- Churchman C. W. (1968), *Challenge to Reason*, McGraw-Hill (ed. it. *Filosofia e scienza dei sistemi*, 1971, I.L.I.)
- Churchman C. W. (1994), "Management science: Science of managing and managing of science", *Interfaces*, 4
- Clegg S., Pina e Cunha M., Rego A., Santos F. (2021), «'Open Purpose': Embracing Organizations as Expressive Systems», *Organization Theory*
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET
- Contu A. (2018), "Conflict and Organization Studies", *Organization Studies*
- Damasio A. (2018), *Lo strano ordine delle cose. La vita, i sentimenti e la creazione della cultura*, Adelphi
- Davis G. F. (2021), "Corporate purpose need democracy", *Journal of Management Studies*, n. 3

89 In questa linea di pensiero si è proposto il documento-manifesto «Illuminare le organizzazioni. Squarciare il velo di opacità che altera la vista sulle organizzazioni reali, la risorsa centrale delle società moderne» (Rebora G. 2024e). Si tratta di una proposta «illuministica» dotata di molteplici valenze: in particolare, nel senso di educare, ispirare, responsabilizzare.

- Devinney T. M. (2013), "Is microfoundational thinking critical to management thought and practice?", *Academy of Management Perspectives*, n. 2
- Dewey J. (1916), *Democracy and Education* (Ed. it. Sansoni, 2004)
- Eccles R. G., Ioannou I, Serafeim G. (2014), "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", *Management Science*, n. 11
- Felin T., Foss N. J., Ployhart R. E. (2015), "The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory", *The Academy of Management Annals*, n. 1
- Fink L. (2018), "A Sense of Purpose", *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, posted January 17
- Fink L. (2020), "Larry Fink's Letter to CEOs", *BlackRock* <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter>
- Flyverbom M. (2022), "Overlit: digital architectures of visibility", *Organization Theory*, vol. 3.
- Follett, M. P. (1925/2013). *Constructive conflict*. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. Mansfield Centre, CT: Martino Publishing
- Foss N. J., Klein P. G. (2023), "Why Do Companies Go Woke?" *Academy of Management Perspectives*, n. 4
- Foss N. J., Pedersen T. (2014), "Microfoundations in strategic research", *Strategic Management Journal*, nov.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman
- Friedman M. (1970), "The social responsibility of business is to increase his profits", *The New York Times Magazine*, September 13
- Gartenberg C. (2023), "The Contingent Relationship Between Purpose and Profits", *Strategy Science*, n. 2
- Gartenberg C., McGahan A. (2023), "Organizations, Authority, and the Humanities", in Adler P. S. et al. (2023)
- Gartenberg C., Prat A., Serafeim G. (2019), "Corporate purpose and financial performance", *Organization Science*, n. 1
- Gartenberg C., Serafeim G. (2022), "Corporate purpose in public and private firms", *Management Science*
- Gartenberg C., Zenger T. (2023), "The Firm as a Subsociety: Purpose, Justice, and the Theory of the Firm", *Organization Science*, n. 5
- Gawer A. (2014), "Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework", *Research Policy*
- Gawer A. (2022), "Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age", *Innovation: Organization & Management*, n. 1
- Graham P. (Ed.,1995), *Mary Parker Follett Prophet of Management. A Celebration of Writings From the 1920's*, Harvard Business School Press
- Gulati R., Wohlgezogen F. (2023), "Can Purpose Foster Stakeholder Trust in Corporations?", *Strategy Science*, n. 2
- Heidegger M. (1954), *La questione della tecnica*, (ed. it. goWare, 2017)
- Henisz W. J. (2023), "The Value of Organizational Purpose", *Strategy Science*, n. 2
- Henderson R. (2020), "Climate in the Boardroom: Struggling to Reconcile Business as Usual & the End of the World as We Know It"
- Henderson R. (2021), "Innovation in the 21st Century: Architectural Change, Purpose, and the Challenges of Our Time", *Management Science*, 9
- Henderson R. (2023), "Moral Firms?", *Daedalus*, n. 1
- Henderson R. (2024), "Reflection: Moral Firms and the Future of Capitalism", *Business History Review*, n. 1
- Hodgkinson G. P., Gazi M. A., Hayward S., Laasch O. (2025), "Addressing the Crises of Modern-Day Capitalism Through Responsible Management: A Call for Multidomain Microfoundations Research", *Academy of Management Discoveries*, n. 1
- Jensen M.C., Meckling W. H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, n. 4
- Kaplan S. (2020), "Beyond the business case for social responsibility", *Academy of Management Discoveries* 6(1):1-4.
- Kaplan S., Henderson R. (2005), "Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory", *Organization Science*, n. 5
- Kaplan S. (2023), "The Promises and Perils of Corporate Purpose", *Strategy Science*, n. 2
- Kimsey M., Geradts T., Battilana J. (2023), "Walking the purpose-talk inside a large company: Sustainable product development as an instance of divergent change", *Strategy Science*, n. 2
- Koestler A. (1959), *The Sleepwalkers. A History of man's changing vision of the universe*, The Macmillan Company, New York
- Lewis M. V. (2000), "Exploring Paradox: Toward A More Comprehensive Guide", *Academy of Management Review*, n. 4
- Lewis M. V., Smith W. K. (2022), "Reflections On The 2021 Amr Decade Award: Navigating Paradox Is Paradoxical", *Academy of Management Review*, n. 4
- Lv D. D., Schotter A. P. J. (2025), "The Dark Side Of Powerful Platform Owners: Aspiration Adaptations Of Digital Firms", *Academy of Management Perspectives*, n. 3
- Mahoney J. T. (2023), "Corporate Personhood and Fiduciary Duties as Critical Constructs in Developing Stakeholder Management Theory and Corporate Purpose", *Strategy Science*, n. 2
- Mayer C. (2018), "The future of the corporation: Towards humane business", *Journal of the British Academy*
- Mayer C. (2023), "Are Moral Firms Committed Firms?",

- Daedalus, n. 1
- Mead G. H. (1934), *Mind, self and society*, The University of Chicago Press (trad. it: *Mente, sé e società*, Giunti, 2010).
- Miron-Spektor E., Ingram A., Keller J., Smith W. K., Lewis M. W. (2018), "Microfoundations Of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think About The Problem", *Academy of Management Journal*, n. 1
- Ocasio W., Kraatz M., Chandler D. (2023), "Making Sense of Corporate Purpose", *Strategy Science*, n. 2
- Pratt M. G., Hedden, L. N. (2023), "Accounts and Accountability: On Organizational Purpose, Organizational Identity, and Meaningful Work", *Strategy Science*, n. 2
- Rahman H. A., Karunakaran A., Cameron L. D. (2024), "Taming Platform Power: Taking Accountability into Account in the Management of Platforms", *Academy of Management Annals*, n. 1
- Rebora G. (2017), *La scienza dell'organizzazione. Il design di strutture, processi e ruoli*, Carocci, Roma.
- Rebora G. (2024), "Ridisegnare l'autorità manageriale per il bene comune", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 315
- Rebora G. (2024c), "La crescita della soggettività nel mondo del lavoro: le conseguenze per le organizzazioni", in Ponte G. (2024), *21 idee per stare bene. Verso un'agenda politico-culturale*, Santelli
- Rebora G. (2024d), "Una nuova intelligenza organizzativa per l'era digitale", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 317
- Rebora G. (2024e), "Illuminare le organizzazioni", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 316
- Rhodes C. (2021), *Woke capitalism: How corporate morality is sabotaging democracy*, Bristol University Press
- Rindova V. P., Williamson I. O., Petkova A. P., Sever J. M. (2005) "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, n. 1
- Rindova V.P., Martins L.L. (2023), "Moral Imagination, the Collective Desirable, and Strategic Purpose", *Strategy Science*, vol. 8, no. 2, pp. 170–181
- Sajay S. (1996), "Mary Parker Follett– Prophet of Management: Book Review", *Academy of Management Review*, n. 3
- Schad J., Lewis M. W., Raisch S., Smith W. K. (2016), "Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward", *The Academy of Management Annals*, n. 1
- Schiavone A. (2025), *Occidente senza pensiero*, Il Mulino
- Selznick P. (1948), *Foundation of the Theory of Organization*, *American Sociological Review*, 13 (1): 25-35
- Selznick P. (1949), *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*, Berkeley University of California Press
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Harper and Row (trad. it.).
- Selznick, P. (1992), *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*, University of California Press
- Selznick P. (2000) "On sustaining research agendas: Their moral and scientific basis. An address to the Western Academy of Management", *Journal of Management Inquiry*, 9: 277–282.
- Sinha V. K., Tran M., Beddewela E. S. (2025), "A Multilevel Perspective Of Organized And Intentional Corporate Social Irresponsibility", *Academy of Management Perspectives*, n. 3
- Smith W. K., Lewis, M. W. (2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*
- Suddaby R., Laasch O. (2019), "Responsible management as re-enchantment and retrovation", in O. Laasch, R. Suddaby, D. Jamali, & E. Freeman (Eds.), *The research handbook of responsible management*, Edward Elgar
- Suddaby R., Manelli L., Fan Z. (2023), "Corporate Purpose: A Social Judgement Perspective", *Strategy Science*, n. 2
- Thornton P. H., Ocasio W. (1999), "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990", *American Journal of Sociology*, n. 3
- Vitale M., Coda V. (a cura, 2025), *Pensiero e approccio strategico. Patrimonio comune dell'impresa*, GueriniNext
- Vogt O. (2024), *Psycho-Washing: When Corporate Coaching is NOT the Answer*, Good Leadership Society – Blog: <https://leadershipsociety.world/knowledgehub/articles/Psycho-Washing/>
- Weber M. (1945), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Sansoni
- Westphal J. D. (2023,) "Systemic symbolic management, corporate social responsibility, and corporate purpose: A cautionary tale", *Strategy Science*, n. 2
- Westphal J.D., Park S. H. (2020), *Symbolic Management: Governance, Strategy and Institutions*, Oxford University Press
- Wolf M. (2019), "Saving capitalism. Why rigged capitalism is damaging liberal democracy", *Financial Times*, 19 sett.
- World Economic Forum (2019), <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- World Economic Forum (2020), https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf
- Zankl J., Grimes M. (2014), "Taming Unicorns: Toward a New Normal of Responsible Entrepreneurship", *Academy of Management Review*
- Zenger T. (2023), "Editorial: Special Issue on Corporate Purpose", *Strategy Science*, n. 2