

QUESTIONI DI GIUSTIZIA

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY MASSIMO NERI
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA**

Abstract

This book collects contributions on questions of justice. It proposes a reflection on justice observed from different disciplinary perspectives (organization, philosophy, labor law, economics, work psychology) concerning the basic assumptions underlying the research approaches on this topic. Then, the book considers justice in relation to different issues that are widely debated in the social arena (corporate governance, organizational design, well-being, digitalization of work processes, smart working). A critical point of view on the different positions is adopted. We believe that recognizing the specificities of single disciplines and their defining and applicative problems is a fundamental premise in order to face the new challenges that a subject as ancient as justice seems to bring to the forefront of today's society.

Keywords

Justice in Social Sciences, Organizational justice, Capabilities approach, Organizational action.

Questioni di giustizia, Neri Massimo (a cura di). Bologna: TAO Digital Library, 2019.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2019 degli autori

ISBN: 978-88-98626-17-5
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6189>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faiña	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di giugno 2019
da TAO Digital Library – Bologna

QUESTIONI DI GIUSTIZIA

EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM "THE ORGANIZATION WORKSHOP"

EDITED BY MASSIMO NERI

Table of contents

<i>Introduzione</i>	1
MASSIMO NERI, Teorie della giustizia e teorie dell'organizzazione	3
BENEDETTA GIOVANOLA, Teorie della giustizia: aspetti filosofici ed economici	14
RICCARDO DEL PUNTA, Giustizia organizzativa e diritto del lavoro	24
ENRICO GIOVANNETTI, Giustizia ed economia: riflessioni sulle unità di misura	35
LUCA VECCHIO, Giustizia e psicologia del lavoro	51
PAOLO DI TOMA, Giustizia e <i>governance</i> delle imprese	68
GIOVANNI MASINO, DOMENICO BERDICCHIA, Giustizia e progettazione del lavoro	78
FRANCESCO MARIA BARBINI, Giustizia, benessere, organizzazione	89
MATTEO RINALDINI, Giustizia e digitalizzazione dei processi di lavoro	99
LEONARDO POMPA, Giustizia e <i>smart working</i>	109
<i>Riferimenti bibliografici</i>	119

Introduzione

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

La *giustizia* è una categoria fondamentale dell'agire umano, collegata più o meno direttamente a tutti i dilemmi - morali ma non solo - che lo riguardano.

E' spesso riferita, nelle scienze sociali, a questioni riguardanti la distribuzione di risorse e/o oneri nei differenti ambiti sociali, al livello istituzionale e organizzativo. Questo contributo si propone di approfondire in particolare la giustizia in questa accezione, senza trascurare la matrice filosofica che la caratterizza.

E' necessario premettere che non ci siamo posti gli obiettivi di esaustività che contraddistinguono altri lavori, come ad esempio quelli di Cohen del 1986 o di Scherer e Cohen del 2010. Inoltre, riconosciamo che questo libro non nasce da un coerente, unificante, punto di vista ma, anzi, problematizza la questione della differente prospettiva dalla quale si affronta l'oggetto di studio.

Del resto, la consapevolezza che lo studio della giustizia, nell'agire sociale e nei processi di lavoro, possa trarre utilità da un orientamento interdisciplinare non può che sostenerci nello sforzo di riconoscimento delle specificità delle singole discipline e degli specifici problemi definitivi e applicativi, da una parte e, dall'altra parte, nel perseguimento del rigore epistemologico, che è pre-requisito dell'interdisciplinarietà realizzata e non soltanto annunciata o della multi-disciplinarietà.

La prima parte del libro presenta quindi alcune prospettive disciplinari, senza ambizione di esaustività, che hanno inizio con la lettura organizzativa e filosofica della giustizia e continuano con la presentazione dei punti vista giuslavoristico, economico e della psicologia del lavoro, con l'obiettivo di affrontare le questioni riguardanti la nozione e le assunzioni di base sottese alla ricerca della giustizia nei differenti campi di studio. Nella seconda parte si affrontano alcune questioni riguardanti il tema della giustizia nel mondo del

lavoro organizzato: la progettazione del lavoro, il governo dell'impresa, il benessere, i processi di automazione, lo *smart working*.

Se, da un lato, le prospettive utilizzate dagli autori di questo libro per studiare la giustizia sono distinte, d'altro lato è unanime la critica alla visione funzionalista prevalentemente diffusa, nonché il richiamo ad alcuni punti di riferimento comuni. Tra questi in particolare emerge *l'idea di giustizia* di Amartya Sen (2009), che quasi tutti gli autori utilizzano come possibile contributo nella direzione del superamento delle più diffuse teorie della giustizia, così come è generalizzata la consapevolezza che un approccio critico che consideri il solo vissuto del soggetto non possa rappresentare una soluzione alle problematiche trattate.

Una precisazione può essere infine di aiuto al lettore che avvicina un argomento di tale vastità e complessità. La capacità critica cui si fa riferimento e che si cerca di stimolare con questo lavoro non può prescindere dal rispetto delle differenti scelte valoriali e quindi dall'impegno a considerare le diverse strategie conoscitive in termini di coerenza interna; in altre parole, si sostiene la necessità di utilizzare un approccio allo studio tollerante, nel quale sia anzitutto la congruenza tra mezzi, fini e valori a fondamento dell'analisi e del giudizio del ricercatore, a maggior ragione nell'affrontare un fenomeno particolarmente critico come è la giustizia.

Teorie della giustizia e teorie dell'organizzazione

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

Questo scritto si pone l'obiettivo di affrontare la questione della giustizia alla ricerca di un ponte tra la riflessione filosofica e la riflessione organizzativa.

Il tema della giustizia, in particolare come si è sviluppato nel Novecento, non può che collocarsi al confine tra etica ed economia: se è vero, in sostanza, che il dibattito sulla giustizia è stato alimentato prevalentemente da questioni economiche, è altrettanto vero che i presupposti teorici di tale dibattito sono convinzioni di ordine filosofico-morale. Appare quindi utile far emergere la "sensibilità" filosofica insita in tale discussione.

Di seguito si presentano le categorie utilizzate allo scopo di associare alcuni tra i principali contributi filosofici sul tema della giustizia alle letture organizzative che dello stesso tema sono state proposte. Con ciò non si intende sostenere la bontà di una particolare interpretazione riferita a una particolare teoria filosofica della giustizia, ma presentare la traduzione che prevalentemente ne è stata data nella letteratura organizzativa.

La proposta interpretativa

L'analisi che si propone è orientata secondo due piani, evidentemente tra loro correlati.

Il primo riguarda la prospettiva che si adotta nell'osservare il fenomeno organizzativo, rispettivamente la prospettiva del *sistema*, del *soggetto*, del *processo*. Il secondo riguarda la possibilità di associare l'attributo "giusto" a una *procedura* o piuttosto a un *esito*, e quindi la possibilità di identificare, come prevalente nei contributi richiamati, la dimensione *procedurale* piuttosto che la dimensione *distributiva* della giustizia.

Per quanto riguarda il primo piano di osservazione, ci riferiamo a una

tipologia delle concezioni dei fenomeni sociali e organizzativi che affonda le sue radici nel dibattito sui metodi delle discipline economiche e storico-sociali svoltosi a cavallo tra il XIX e il XX secolo (*Methodenstreit*), proposta da Bruno Maggi (1984/1990; 2003/2016; 2011) per una riflessione epistemologica sull'organizzazione. Individuiamo quindi, su questa base, tre modi per affrontare le questioni di ordine teorico e metodologico implicate nello studio del rapporto tra sistema sociale e soggetto agente.

Secondo una prima concezione il sistema sociale è inteso, nella sua versione attualmente dominante, come una entità, come sistema *organico-aperto*, in riferimento al quale analizzare, spiegare, valutare ogni azione. Il sistema - la struttura, l'istituzione - rappresenta quindi la cornice entro (attraverso) la quale leggere gli eventi e i comportamenti, prevalentemente in termini funzionalisti: gli individui e le loro azioni sono inquadrati in relazione alla loro capacità di adattamento, in forma di aspettative e assunzione di ruolo. Il sistema, in questa prospettiva, è predeterminato rispetto agli attori, entità progettabile, secondo razionalità *a priori*; la logica che caratterizza il suo studio è oggettivistica, nel solco della tradizione positivista.

Nella stessa prospettiva di studio sarebbe possibile interpretare il sistema come *meccanico-chiuso*. Secondo questo punto di vista, prevalente nei primi decenni del Novecento, la progettazione (delle mansioni, delle unità organizzative, ecc.) avviene in condizioni nelle quali si suppone di poter interamente controllare l'incertezza e individuare in base a razionalità assoluta la soluzione migliore (la *one best way*).

Secondo una seconda concezione predomina la prospettiva del *soggetto*. Il sistema non è progettato razionalmente dai soggetti ma da essi imprevedibilmente generato. I soggetti, reiterando comportamenti e interazioni, lo costruiscono senza possibilità di pre-determinazione. Non è quindi in discussione l'esistenza del sistema in quanto entità reificata, ma piuttosto la modalità con la quale esso si produce. Ciò che è rilevante, nel dar conto della interpretazione del sistema stesso, è il punto di vista del soggetto, l'interpretazione dei vissuti individuali secondo razionalità *a posteriori*.

È infine possibile identificare un'alternativa che si propone di analizzare i fenomeni sociali da una prospettiva che supera l'opposizione oggettivismo/soggettivismo e di studiare l'agire concepito in termini di *processo*. In questa visione l'unità di analisi non è quindi una specifica entità: l'osservazione è focalizzata sul processo sociale inteso come corso di azioni e decisioni che segue un orientamento caratterizzato da razionalità limitata e intenzionale.

Queste tre concezioni ideal-tipiche dei fenomeni organizzativi implicano evidentemente differenti modalità di spiegazione e interpretazione: nella logica del sistema, a carattere oggettivistico, si ricercano fattori causali o relazioni funzionali, in quella soggettivistica ci si concentra sulla comprensione dei vissuti e delle esperienze degli individui, nella prospettiva del processo si riflette sulle condizioni che rendono i corsi d'azione oggettivamente possibili, adottando il procedimento della spiegazione condizionale.

Per quanto riguarda il secondo piano di osservazione, la riflessione sulla dimensione *distributiva* e sulla dimensione *procedurale* della giustizia (nel senso, come detto, che l'attributo "giusto" sia associato a un *risultato* o piuttosto a una *procedura*), rappresenta un nodo critico nei percorsi di ricerca, sin dalla possibilità stessa di identificare, nel concreto, le due dimensioni. Si distinguerà quindi tra contributi che si concentrano prioritariamente sugli esiti della allocazione di risorse (e, ad esempio, si possono qualificare come giuste, rispettivamente, distribuzioni in parti *eguali*, secondo il *contributo* fornito o secondo il *bisogno*) e contributi che si concentrano su ciò che può essere definito giusto separatamente e anteriormente alla produzione degli esiti stessi, con l'evidenza che l'essere giusto di un criterio coincide con l'essere esito di una procedura di architettura dello stesso. E si evidenzierà, invece, laddove questa distinzione perde di significato.

Di seguito si affronta quindi l'esercizio di associare i principali contributi filosofici sul tema della giustizia alle possibilità sinteticamente descritte: *sistema*, *soggetto* e *processo* da una parte, *distributiva* e *procedurale* dall'altra parte.

Siamo consapevoli delle semplificazioni che caratterizzano la nostra

elaborazione, nella proposta di lettura di autori la cui opera ha mostrato una vastissima complessità e una fecondità che non mostra cedimenti; così come nella scelta di utilizzare solo alcuni tra i principali contributi sul tema trattato¹. Tale semplificazione appare però necessaria nell'economia del presente lavoro, nell'intento di mediare tra la speculazione filosofica (morale) e le scienze socio-economiche e, in particolare, riflettere su come alcune proposte filosofiche hanno più o meno direttamente influenzato il pensiero socio-economico (o presentano le caratteristiche per farlo, come nel caso della teoria di Amartya Sen, 2009).

Delineando in tal modo la concettualizzazione riguardante la giustizia, ci si propone quindi anche di individuare le implicazioni concrete che i differenti contributi teorici possono proporre e di riflettere su alcuni nodi critici in termini di azioni relative all'ambito delle organizzazioni economiche.

Le teorie della giustizia e la logica del *sistema*

La tradizione etico-filosofica del Novecento si radica intorno alla proposta di superamento dell'utilitarismo costituita dall'opera del 1971, *Una teoria della giustizia*, di John Rawls.

Secondo i principi cardine dell'utilitarismo (Bentham, 1789; Mill, 1861; Sigwick, 1907), le azioni giuste sono le azioni mirate a massimizzare l'utilità e il benessere complessivo dei membri della società nella loro totalità, nella convinzione (o principio morale) che il bene della società debba trionfare sul bene degli individui: emerge l'incontestabile superiorità del principio della massimizzazione dell'utilità media. In sostanza, si configura il benessere della società nel suo complesso in termini efficientisti.

Al di là delle molteplici, anche molto differenti, declinazioni che si sono date dei principi dell'utilitarismo, nella consapevolezza che questo non si

¹ Si è consapevoli, in altri termini, che in filosofia (e tra le varie articolazioni, anche in filosofia morale), le proposte teoriche presentano una complessità che spesso non ne consente la coerente sistematizzazione secondo le modalità tipiche dell'epistemologia delle scienze sociali (e tra queste, quella presentata). Inoltre, nel presente lavoro si adotta una semplificazione dei concetti di giustizia distributiva e procedurale, non completamente aderente con ciò che si intende per distributivo e procedurale nella tradizione filosofica.

configuri esclusivamente come una teoria della giustizia, due elementi appaiono particolarmente rilevanti ai fini che ci siamo proposti. Anzitutto, l'idea che la comunità possa essere concepita come un corpo unico, composto dalle singole persone considerate come sue parti. Inoltre, l'idea che l'utilitarismo (anche nella sua versione più moderna e "descrittiva") si qualifichi come teoria prescrittiva, proposta al fine di fornire indicazioni normative dal punto di vista morale e politico.

In sintesi, è possibile definire l'impostazione utilitaristica come focalizzata prioritariamente sulle sorti del sistema, concentrata sugli esiti prima che sulle intenzioni e le azioni da cui essi dipendono (non a caso all'utilitarismo è associato il termine di *consequenzialismo* e il principio de "il fine giustifica i mezzi"), ispirata da un orientamento ottimizzante.

Le influenze di un quadro di riferimento valoriale di tipo utilitaristico sull'impostazione inaugurata dalla proposta della Organizzazione Scientifica del Lavoro sono evidenti, come appare in una delle frasi più famose contenute in *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911: 9): "The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee". Si tratta del principio utilitarista classico, la "massimizzazione della prosperità", formulato in ambito morale da Bentham e da Mill. Ed è evidente che l'Organizzazione Scientifica del Lavoro e le teorie che ne seguiranno il solco rispettano i principi morali utilitaristici anche nella loro applicazione concreta, attraverso la focalizzazione sull'efficienza e la proposta del sistema a cottimo, che, in questa prospettiva, si configura "giusto" sia per la capacità di incidere sulla produttività del sistema nel suo complesso sia per la sua oggettività e imparzialità. Il modello di impresa che si sviluppa come efficientista e meritocratico attribuisce quindi al controllo e alla valutazione della prestazione un significato etico: se l'attenzione alle logiche efficientiste (e alle "necessarie" modalità di rigida supervisione) è quindi giustificata in termini di redistribuzione dal "bene superiore" e di neutralità, i criteri egualitari e basati

sui bisogni sono eventualmente legittimabili solo in quanto eccezioni utili in termini funzionali.

L'opera di Rawls è stata centrale per tutta la riflessione filosofica morale degli ultimi cinquanta anni, al punto da aver definito "il quadro di sfondo entro cui lavorare" (Veca, 2002a: 3). Anche in questo caso è utile evidenziare alcuni aspetti.

Il primo aspetto riguarda la fondamentale critica ai principi di fondo dell'utilitarismo, che si concretizza, tra i tanti aspetti rilevanti, nella proposta del *maximin* come criterio di riferimento ("al posto" dell'ottimo paretiano), secondo il quale sono ammissibili redistribuzioni diseguali nella misura in cui possono trarne utilità le persone e i gruppi più svantaggiati.

A un differente livello di analisi, l'opera di Rawls è importante perché segna il passaggio a una visione in cui da una parte si supera l'idea metafisica del *bene*, dall'altra parte si incorpora l'oggettività della morale nella *procedura*, ragionevole (in quanto "razionale") e affidabile (in quanto, relativamente, "invariante"). Detto in altri termini, nella misura in cui non è possibile identificare un riferimento indipendente e valido *a priori* per valutare come "giusta" una determinata *condotta*, del "giusto" si appropria una *norma di condotta*, espressa in termini tanto generali che la sua applicazione non possa permettere di determinarne in anticipo gli esiti.

Il (neo-)contrattualismo di Rawls - rielaborato attraverso i contributi di Thibaut e Walker (1975), Leventhal e altri (1980) - diventa quindi, all'interno della fertile *Organizational Justice Theory* (Greenberg, 1987)², il riferimento per la progettazione di procedure organizzative valutabili come giuste. Si esplicitano quindi gli elementi necessari alla strutturazione del contesto decisionale propedeutico alla percezione di giustizia, ispirando in particolare numerose applicazioni nell'ambito della Gestione delle Risorse Umane. L'aspetto formale delle procedure è stato in seguito distinto da quello riguardante le interazioni

² "La Teoria della Giustizia Organizzativa si propone di descrivere e spiegare il ruolo della giustizia nella valutazione dell'individuo nel contesto organizzativo." (Greenberg, Bies, 1992: 434).

(Bies, Moag; 1986) che prende la forma del comportamento corretto sia in termini di rispetto, sia di giustificazioni adeguate e che introduce nello studio della giustizia organizzativa la questione del trattamento delle persone, nel solco dell'approccio filosofico dell'*egualitarismo socio-relazionale*³.

In sintesi, è possibile affermare che nella letteratura organizzativa che si ispira alla prospettiva del *sistema meccanico* la questione della giustizia è affrontata avendo come riferimento la dottrina *utilitaristica* e quindi concentrandosi prevalentemente sui risultati delle azioni (la *distribuzione* delle risorse), con una impostazione *prescrittiva*. Nell'attuale *mainstream*, nel quale il *sistema* si considera *aperto-organico*, invece, si assume prevalentemente un'idea *procedurale* di giustizia, ispirata dalle idee di Rawls, declinate con un orientamento comunque *prescrittivo*.

Le teorie della giustizia e la logica del soggetto

Se è vero che l'idea di giustizia proposta da Rawls vorrebbe segnare la definitiva separazione del *giusto* dal *bene* e che la sua produzione scientifica è molto più articolata di come spesso è trasmessa, è anche vero che la traduzione che ne è stata spesso data nelle scienze sociali e sicuramente nella letteratura organizzativa la mantiene in un ambito nomologico-deduttivo, in particolare nella declinazione proceduralista proposta dall'*Organizational Justice Theory*.

In altri termini, nonostante (e al tempo stesso attraverso) l'impostazione procedurale della giustizia, questa non cessa di assumere il carattere di "presupposto", metastorico e transculturale.

Un autore che mette bene in evidenza questa aporia della impostazione proceduralista della giustizia è Paul Ricoeur⁴. Attraverso il suo pensiero si

³ Anderson (1999), Scheffler (2003), Schemmel (2011), Wolff (1998). Sugli elementi di novità e criticità della proposta socio-relazionale, come ad esempio quello della scarsa considerazione accordata alla dimensione di responsabilità e autonomia del soggetto, si rinvia al lavoro di Giovanola (2018).

⁴ Ci si riferisce in particolare a contributi fondamentali di Ricoeur quali: *Soi-même comme un autre*, (1990), *Le juste* (1995), *Parcours de la reconnaissance. Trois études* (2004), ma l'attenzione al tema della giustizia è presente in molte sue opere. Ricoeur riprende il concetto di *riconoscimento*, caro anche ad Honneth (1992) e, da una prospettiva differente, al filone socio-relazionale sopra citato.

evince come ogni formalismo aprioristico abbia necessariamente alla sua base un giudizio morale su quello che si considera giusto: in questo senso, quindi, non si può non riconoscere che i *procedural justice principles* utilizzati come criteri di progettazione organizzativa non possano che ispirarsi a presupposti di natura teleologica che si riferiscono al *bene*. Al contempo, Ricoeur (2004) mette al centro della sua analisi la questione del soggetto dell'azione morale, attraverso la *fenomenologia dell'uomo capace*, colui che compie l'azione e contestualmente, attraverso la sua narrazione, ne attribuisce il senso.

Il bisogno di piegare una qualche forma di giudizio universale (che riguardi il risultato o la procedura con la quale vi si perviene) al caso particolare, espressa in forme differenti anche da pensatori come Husserl (2004) e Levinas (1991) - e in altri ambiti da Heider (1958), Mead (1934), Dewey (1988), tra i più seguiti - apre la strada a una impostazione che assume l'irriducibile soggettività dell'attore e mette in rilievo come il discorso sul giusto possa contribuire anzitutto a ricostruire la relazione tra soggetti, il loro riconoscimento reciproco, nel loro specifico contesto culturale.

La prospettiva fenomenologico-ermeneutica e la prospettiva dell'interazionismo simbolico rispondono a questa esigenza e hanno fornito il riferimento per postulare un'idea di giustizia che non sia tanto funzionale all'utilità collettiva o al riequilibrio degli interessi, quanto piuttosto utile all'interpretazione dell'individuo nell'ambito della sua esperienza quotidiana.

Gli studiosi di organizzazione che hanno aderito a questa interpretazione hanno quindi sostenuto la necessità di prendere in considerazione il contesto relazionale, culturale, ecc., in cui gli individui affrontano esperienze in cui si sentono trattati giustamente (o ingiustamente). "Questa posizione, definibile come descrittiva-interpretativista, rifiuta le etichette universali-oggettive di giustizia e si concentra piuttosto sulla convergenza di significati che emerge in un momento dato, in un particolare contesto sociale, cercando di comprendere i processi culturali, simbolici, emotivi, ecc., che hanno caratterizzato tale emergenza" (Neri, 2018: 23)

Sono stati quindi numerosi, negli ultimi anni, gli studi che, in esplicito

contrasto con lo stampo normativo-generalizzante dell'*Organizational Justice Theory*, si sono caratterizzati per la centralità del soggetto e l'impostazione interpretativista. Questi studi (Neri, 2018: 21-29) collocano la giustizia nella dimensione esperienziale dei soggetti, ne evidenziano i processi di *sense-making* e ne sottolineano la "elasticità" (e cioè la tendenza a modificare obiettivi, valori e sensibilità, nel tempo e nelle differenti situazioni).

In sintesi, la letteratura organizzativa basata sulla logica del *soggetto*, nel trattare la questione della giustizia, si ispira a filoni di pensiero che ne mettono in discussione le basi esclusivamente razionali e la giustificazione meramente funzionale e, nel separarla da verità e potere legittimo, si accorda con i movimenti che esprimono la critica più attiva nei confronti della logica organizzativa tradizionale.

Le teorie della giustizia e la logica del *processo* di azioni e decisioni

Nella concezione di organizzazione come processo di azioni e decisioni i valori sono intrinseci all'agire e non elementi esterni al processo d'azione. È questo il motivo per il quale chi concepisce i fenomeni secondo tale visione - tra questi, ricordiamo, Simon (1947), Giddens (1984; 2009) e Maggi (2003/2016) - interpreta come incoerente se non distorsivo occuparsi di "giustizia nell'organizzazione", secondo i termini tradizionali e cioè separando un valore oggettivato (la giustizia) da una entità concreta (l'organizzazione), sia che questo possa predeterminarsi razionalmente, sia che emerga dal vissuto soggettivo.

Peraltro appare ragionevole non rinunciare a tematizzare una nozione evocativa e di uso comune come la nozione di giustizia, purché sia declinata in modo coerente con i presupposti epistemologici della concezione processuale dell'organizzazione.

Affrontare la questione della giustizia nella logica del processo comporta quindi la riformulazione del problema di conoscenza: non si tratta di indagare su "che cosa sia la giustizia" (quali beni e risorse; risultati o procedure) e, soprattutto, su "chi possiede la giustizia" (sistema o soggetto), ma di chiedersi

“come la giustizia sia possibile e si esperisca”. Significa in altri termini adottare una visione processuale della giustizia secondo una modalità di indagine opposta al determinismo oggettivista (che potremmo rappresentare con la frase “quali risorse e/o procedure producono giustizia”) quanto al relativismo soggettivista (che si concentra sulla specifica “emergenza” del senso di giustizia in un particolare contesto sociale).

Si è già sostenuto (Neri, 2016; 2018) che un possibile coerente riferimento filosofico può essere riconosciuto nel contributo di Amartya Sen (2009) - peraltro trasversale anche alle discipline economiche -, caratterizzato dalla riuscita sintesi tra approccio pragmatico (tipico della cultura indiana) e analitico (di matrice anglosassone).

Sen incrocia il concetto di giustizia con il concetto di benessere e libertà attraverso il costrutto della capacità: per Sen l'aspetto su cui si basa la valutazione di giustizia è la *capacitazione* di convertire i mezzi a disposizione nei funzionamenti (*functioning*) reputati desiderabili ai fini del benessere, concentrandosi quindi su ciò che un individuo fa ed è capace di fare. Si oppone quindi all'impostazione del problema basata sull'idea che la giustizia “debba essere inquadrata alla luce di determinate strutture organizzative, istituzioni, regole, norme comportamentali, l'attiva presenza delle quali indicherebbe che la giustizia è in atto” (Sen, 2009/2010: 26).

Non si tratta, infatti, di individuare i giusti principi delle istituzioni giuste, ma di analizzare il tipo di azioni e di comportamenti che “con le leggi e le istituzioni in vigore le persone riescono effettivamente a condurre” (*ibid.*). Si tratta, in altre parole, di interpretare le relazioni, le emozioni, le ragioni che, nell'intreccio dei condizionamenti sociali e normativi, rendono le scelte possibili e concrete. Si deve cioè “incentrare la questione della giustizia anzitutto sulla verifica delle concrete realizzazioni sociali, su ciò che accade effettivamente, anziché sulla mera valutazione di accordi e istituzioni” (*ibid.*).

Se da una parte Sen si smarca da una visione entitaria che interpreta la giustizia in termini di attributi del sistema con la sottolineatura del ruolo attivo che i soggetti assumono nel realizzare se stessi e i propri obiettivi, dall'altra

parte esclude l'opportunità di limitare l'analisi al vissuto soggettivo, all'istintualità irrazionale e alla conoscenza idiografica.

La proposta di Sen legittima una lettura della giustizia in termini processuali e può concretamente contribuire a chiarirne il ruolo di valore orientante, di strutturazione dell'azione sociale. Sen ammette il politeismo dei valori, riconosce che questi non sono di per sé ordinati e che la giustizia non possa essere ricondotta a un'unica dimensione (neanche all'eguaglianza di capacità); al tempo stesso rileva come esista un bisogno di ordinamento dei processi sociali. Evidenzia come le istituzioni siano vincolo e insieme risorsa per l'azione e, in definitiva, la sua analisi può essere utile a comprendere come le differenti potenzialità si possano tradurre in effettivi funzionamenti secondo uno schema di indagine avvicinabile a quello della spiegazione condizionale weberiana, superando, insieme alla separazione soggetto-sistema, anche la distinzione tra dimensione sostantiva e procedurale, che sembra mantenere solo in termini di categorie analitiche: nella convinzione che, così come, *a priori*, non esiste *la giusta sostanza* di una decisione, non esiste, *a priori*, *la giusta procedura* in grado di garantirla.

Conclusioni

Abbiamo cercato di identificare i pensieri ispiratori, in termini di filosofia morale, delle traduzioni della nozione di giustizia che sono state date in ambito organizzativo, presentandole secondo le concezioni di organizzazione come sistema predeterminato rispetto ai soggetti, come prodotto delle interazioni tra i soggetti, o come processo di azioni e decisioni.

Questo esercizio è caratterizzato dal tentativo di accostare teoria dell'organizzazione e filosofia, nella consapevolezza che se è vero che la riflessione teorica deve necessariamente essere sempre aperta al dialogo, è altrettanto sempre necessario interrogarsi criticamente sulla coerenza e la robustezza dei modelli interpretativi e, per fare questo, anche riconoscerne i fondamenti.

Teorie della giustizia: aspetti filosofici ed economici

Benedetta Giovanola, Università di Macerata

Introduzione

La riflessione filosofica contemporanea in materia di giustizia si colloca soprattutto nell'ambito dell'etica pubblica e i tentativi più significativi di applicazione delle cosiddette "teorie della giustizia" riguardano la definizione dei principi e dei processi distributivi cui presiedono le istituzioni politiche. Nella riflessione filosofica sulla giustizia, tuttavia, vi sono anche spunti interessanti collegabili all'ambito economico.

Nelle pagine che seguono offriremo un contributo all'analisi di questo possibile ulteriore campo di applicazione e mostreremo che la riflessione filosofica in materia di teorie della giustizia può orientare o, quantomeno, ispirare *anche* la concettualizzazione e la pratica della giustizia in ambito economico. A tal fine, la prima parte del contributo discuterà i principali nodi teorici del dibattito sulle teorie della giustizia, mentre la seconda parte ne delinea le implicazioni al livello economico, mostrando sia il ruolo delle istituzioni economiche quali agenti di giustizia, sia le ricadute del concetto di giustizia sulle organizzazioni economiche.

Le teorie della giustizia: tra distribuzione e relazione

La giustizia è un tema che, pur avendo radici antiche (si pensi, ad esempio, all'*Etica Nicomachea* di Aristotele), è divenuto centrale nella riflessione contemporanea dalla pubblicazione, nel 1971, di *Una teoria della giustizia* di John Rawls. In questo noto testo Rawls, in aperta polemica con l'utilitarismo, critica l'enfasi sul "benessere della società nel suo complesso", inteso secondo i dettami dell'efficienza, e rivendica, di contro, la priorità della giustizia sociale (Rawls, 1971: 21).

Il principale merito di Rawls consiste non solo nell'aver proposto un solido approccio teorico capace di restituire alla giustizia una centralità allora inedita, ma anche nell'aver messo in luce come le principali istituzioni, sia politiche, sia sociali ed economiche (ovvero quella che Rawls definisce la "struttura fondamentale" della società) debbano essere improntate ad alcuni fondamentali principi di giustizia¹, per promuovere il bene della collettività. Altro merito di Rawls è aver chiarito che la giustizia, pur interpretata all'interno di una cornice teorica di tipo egualitario - liberal-egualitario, per la precisione -, non coincide con l'eguaglianza *tout court*, in ogni dimensione e a ogni costo, quanto piuttosto con la dialettica tra eguaglianza e diseguaglianza: in altri termini, il riconoscimento dell'eguale valore morale di ogni persona è pienamente compatibile con il riconoscimento di alcune diseguaglianze in altre sfere, altrimenti il rischio sarebbe un egualitarismo piatto e livellante verso il basso². In questa ottica, i principi di giustizia consentono proprio di discernere tra diseguaglianze giuste, e dunque ammissibili, e diseguaglianze ingiuste, e dunque inammissibili in una società che voglia realmente promuovere lo star bene dei suoi membri.

Non possiamo entrare, in questa sede, nel merito delle molteplici articolazioni di questa proposta. È però importante rilevare, per gli scopi di questo scritto, che l'approccio rawlsiano permette di porre in luce il ruolo dell'economia nelle questioni di giustizia (Giovanola, 2018b), sia perché la

¹ Come è noto, Rawls individua due principi di giustizia: il primo principio riguarda le libertà politiche e civili e prende il nome di *eguale libertà*; il secondo principio riguarda le diseguaglianze economiche e sociali e si articola in due sotto-principi, noti come *eguaglianza di opportunità* e *principio di differenza*.

² Il rischio di un'eguaglianza livellante verso il basso è al centro della cosiddetta *leveling-down objection*, la quale indica che l'eguaglianza non è sempre desiderabile in sé e per sé, poiché ci sono casi in cui eliminare la diseguaglianza, in nome dell'eguaglianza come valore assoluto da promuovere, conduce a risultati peggiori o moralmente discutibili. Ad esempio - ci si chiede - è moralmente buono che, in un gruppo in cui ci sono vedenti e non vedenti, i primi siano resi ciechi così da essere eguali ai secondi, che sono privi della vista? Oppure, è preferibile che, in una società in cui ci sono ricchi e poveri, i primi siano privati delle loro risorse sì da renderli poveri, anche se questa privazione non comporta alcun miglioramento delle condizioni dei poveri? Per alcune formulazioni di questa critica cfr., tra gli altri, Nozick, 1974; Raz, 1986; Parfit, 2000 e Temkin, 1993.

promozione della giustizia richiede l'azione delle istituzioni economiche, sia perché queste ultime sono chiamate a orientarsi ad alcuni principi di giustizia³.

Il dibattito cosiddetto "post-rawlsiano", tuttavia, ha per lo più enfatizzato l'importanza delle istituzioni politiche nella promozione della giustizia sociale e finito per ridurre quest'ultima a giustizia distributiva, ovvero a una equa distribuzione di un qualche bene ad alcuni individui, da parte di alcuni soggetti che hanno doveri di giustizia⁴ e che, nella maggior parte delle teorizzazioni, coincidono con gli attori politico-istituzionali, appunto.

Non sono mancate, di certo, critiche a questa impostazione distributiva e istituzionale, tra le quali vale la pena ricordare almeno la critica comunitaria e quella più recentemente sviluppata da Amartya Sen (2009)⁵. Al centro di queste critiche vi sono, rispettivamente, il tentativo di intendere la giustizia sociale come bene della collettività, ancorato in valori, pratiche e legami condivisi (Sandel, 1982), piuttosto che come equa distribuzione, e la proposta di superare il cosiddetto "istituzionalismo trascendentale" per concentrarsi invece sull'analisi comparata delle diseguaglianze reali e sul ruolo ricoperto dalla società civile nella lotta contro di esse (Sen, 2009).

³ Ciò non implica necessariamente che la promozione della giustizia nella società sia *il fine* dell'economia, né che le istituzioni economiche siano gli unici agenti di giustizia: significa piuttosto riconoscere che l'economia non è "neutrale" rispetto alle questioni di giustizia e che, anche qualora non riconoscessimo un finalismo "interno" all'economia in termini di promozione di giustizia, dovremmo comunque riconoscerne il ruolo attivo nella promozione o nell'impedimento della giustizia. Su questi temi, cfr. Giovanola 2018b.

⁴ Queste dimensioni sono al centro delle questioni, cosiddette, della *currency o metrica* – in cui ci si chiede che cosa debba essere distribuito (per una panoramica sulle *currency* o metriche più accreditate nel panorama contemporaneo cfr. Brighouse, Robeyns, 2010) – dello *scope* – in cui ci si chiede quali siano i destinatari della distribuzione – e del *site* – in cui ci si chiede quali siano i soggetti o agenti di giustizia.

⁵ Non è possibile dar conto, in questa sede, di tutte le critiche rivolte alla teoria rawlsiana, né del complesso dibattito filosofico sulla giustizia, che assume oggi una dimensione globale. Dovendo inevitabilmente restringere il campo di analisi, in questa sede ci soffermiamo sulla prospettiva elaborata dall'egualitarismo liberale di ispirazione rawlsiana, poiché questa prospettiva rappresenta il punto di riferimento principale del dibattito filosofico in materia di teorie della giustizia, nonché l'orizzonte teorico maggiormente recepito dagli studi di giustizia organizzativa e appare dunque particolarmente funzionale all'obiettivo – che questo articolo si pone – di comprendere le possibili implicazioni economiche del discorso filosofico sulla giustizia.

Preoccupazioni simili sono espresse dagli esponenti del cosiddetto egualitarismo socio-relazionale, i quali, in aperta polemica con l'enfasi distributiva e istituzionale della maggior parte delle teorie della giustizia, e però condividendone il sostrato egualitario e l'ispirazione rawlsiana, assegnano centralità all'eguaglianza sociale, intesa nel senso delle relazioni (di eguaglianza, appunto) tra persone e del loro riconoscersi come eguali. Questi pensatori, tra i quali vanno annoverati almeno Anderson (1999) e Scheffler (2003), hanno il merito di ricordarci che forme di discriminazione e dominio possono permanere anche qualora si realizzi un'equa distribuzione, mettendo così a rischio il raggiungimento della giustizia, poiché quest'ultima richiede anche e soprattutto pratiche di riconoscimento intersoggettivo e sociale⁶. L'esito di queste riflessioni, tuttavia, è porre in secondo piano o addirittura eliminare gli aspetti distributivi, oppure interpretarli prevalentemente o esclusivamente alla luce delle loro ricadute sull'eguaglianza sociale.

Per superare riduzionismi concettuali e subordinazioni, ma anche semplici giustapposizioni, è importante riconoscere la possibilità e, forse, la necessità di un'accezione più ampia e articolata di giustizia sociale, capace di dar conto dell'intreccio di dimensione *distributiva* e dimensione *socio-relazionale*. Si è argomentato che ci sono buone ragioni per sostenere che una tale accezione può essere articolata iniziando dalla nozione di *rispetto* (Giovanola, 2018a). Il rispetto, infatti, è dovuto a tutti in modo eguale, in virtù del riconoscimento dell'eguaglianza morale delle persone; eppure, al contempo, può essere dovuto solo ad alcuni ma non ad altri, in virtù di diverse attribuzioni di stima⁷ o di diverse appartenenze. Se la dimensione del rispetto *eguale* è stata ampiamente riconosciuta⁸ e ricopre un ruolo fondamentale nelle principali teorie della giustizia, la dimensione del rispetto che potremmo definire *diseguale* non ha goduto di pari attenzione. E tuttavia sembra che solo l'intreccio di queste due

⁶ In queste preoccupazioni, gli egualitari socio-relazionali mostrano alcune affinità con i teorici del riconoscimento. Come esempio emblematico del dibattito tra distribuzione e riconoscimento cfr. Honneth, Fraser, 2003.

⁷ Queste differenze sono al centro della distinzione, introdotta da Darwall, 1977, tra *recognition respect* (rispetto come riconoscimento) e *appraisal respect* (rispetto come stima).

⁸ Per una panoramica cfr. Carter *et al.*, 2008.

dimensioni possa dare sostanza al rispetto e al modo in cui questo si realizza nelle concrete pratiche non solo politico-istituzionali, ma anche sociali ed economiche, contribuendo al raggiungimento effettivo della giustizia.

La giustizia, in altri termini, richiede che le persone siano rispettate sia dalle istituzioni politiche, sia dalle istituzioni sociali ed economiche (dimensione istituzionale) sia dalle altre persone (dimensione socio-relazionale), secondo un criterio di eguaglianza (rispetto eguale), ma anche secondo un criterio di diseguaglianza (rispetto diseguale). Quest'ultimo criterio, in particolare, consente di mettere in luce le dimensioni del rispetto come stima e del rispetto come appartenenza⁹. Il *rispetto come stima* è l'approvazione di una persona come agente morale o in quanto impegnata in uno specifico compito; è un rispetto diseguale, poiché consiste in una diseguale attribuzione di stima, appunto, in virtù di un riconoscimento di livelli diversi di bontà della realizzazione, fino all'eccellenza; non è dovuto a tutti, ma può persino essere perso o non dovuto. Il *rispetto come appartenenza* dice del fatto che una persona, in quanto agente libero, può decidere di associarsi ad alcuni gruppi o comunità che ritiene degni di rispetto, i quali offrono significativi luoghi di espressione ed elaborazione del senso di giustizia.

Riconoscendo questa pluralità di dimensioni, possiamo comprendere che la giustizia non è solo una questione di distribuzione e di procedure eque, ma anche di relazioni e interazioni. E queste ultime dipendono sia dalle istituzioni, sia dalle pratiche sociali ed economiche, che si strutturano secondo un principio di rispetto eguale e diseguale. Mettendo in luce questa dimensione propriamente socio-relazionale della giustizia, possiamo cogliere un aspetto fondamentale, ovvero che una società giusta è una società in cui le persone vengono trattate e si riconoscono come eguali eppure diversi, come distinti eppure uniti dalla comune intenzione di realizzare, insieme, la giustizia; una

⁹ Per una disamina approfondita delle dimensioni del rispetto eguale e diseguale e per un'argomentazione del loro ruolo nelle questioni di giustizia cfr. Giovanola 2018a, dove è proposta una concezione di giustizia sociale nel contesto di un "egualitarismo del rispetto". Quest'opera tratta anche di una dimensione "gerarchica" del rispetto, che qui si tralascia, e che si riferisce all'autonomia delle persone (su questi aspetti cfr. anche Mordacci, 2012).

società in cui le persone si sentono parte di un'impresa comune e agiscono collettivamente per la promozione di obiettivi condivisi.

Queste ultime considerazioni ci consentono di ampliare lo sguardo sulla giustizia, mettendone in luce le dimensioni costitutive e il senso più profondo. Sulla scorta di questo guadagno teorico, possiamo ora delinearne le implicazioni per le istituzioni economiche e chiederci se esse possano - o, addirittura, debbano - ispirarsi a criteri di giustizia, se vogliono adempiere appieno al loro compito.

Implicazioni economiche delle teorie della giustizia

Una prima implicazione delle riflessioni fin qui condotte consiste nel riconoscimento del ruolo che le istituzioni economiche hanno nel promuovere la giustizia o, detto altrimenti, nel riconoscimento del loro ruolo di agenti di giustizia.

Come abbiamo rilevato sopra, già in Rawls ci sono elementi per andare in direzione di questo riconoscimento, poiché *anche* le istituzioni economiche, come quelle politiche e sociali, sono parte integrante della "struttura fondamentale della società" (Rawls, 1971: 24). Questo aspetto, che rimane embrionale in Rawls, è stato sviluppato da autori come Cohen (1997; 2011), che pure si muovono nel contesto dell'egualitarismo, e, più di recente, da alcuni esponenti della Scuola di Francoforte, come Honneth (2011) e Forst (2007). Honneth, in particolare, rivendica il ruolo delle istituzioni economiche nel contesto di una teoria della giustizia elaborata "cominciando dai presupposti strutturali della società" (Honneth, 2011/2015: xxxvi): in questo contesto, le istituzioni sono "il *medium*, l'intermediario necessario" per creare occasioni di mutuo riconoscimento e stabilizzare "le relazioni interindividuali tra i tanti 'sé' e i tanti 'altri'" (ivi: xxi), e le istituzioni economiche - nello specifico - sono il *medium* che consente la realizzazione della libertà sociale nella forma del "noi" dell'agire economico. Poiché la giustizia si sostanzia in relazioni e pratiche, e non solo in procedure e distribuzioni, il mercato e le istituzioni economiche, in quanto forme fondamentali di mediazione dei rapporti interpersonali e sociali,

hanno un ruolo fondamentale in ordine alla promozione della giustizia. Valorizzando gli aspetti non solo distributivi, ma socio-relazionali della giustizia, Honneth rivendica dunque il ruolo delle istituzioni economiche quali agenti di giustizia, e, al contempo, lascia intendere che le prime dovrebbero essere valutate in rapporto alla loro capacità di contribuire alla seconda.

Arriviamo così a una seconda implicazione del dibattito filosofico sulla giustizia, che riguarda le possibili ricadute nelle organizzazioni economiche e il modo in cui esse sono chiamate a “incorporare” criteri di giustizia. Non entreremo, in questa sede, nell’ampio dibattito sulla *organizational justice*¹⁰, che pure può essere considerato come un tentativo di “incorporare” le questioni di giustizia all’interno delle organizzazioni. Ci chiediamo piuttosto se la riflessione filosofica sulle teorie della giustizia, i cui risultati principali abbiamo sintetizzato sopra, possa in qualche modo ispirare il modo in cui la giustizia viene concepita e praticata nelle organizzazioni economiche. Le considerazioni che seguono, dunque, non hanno la pretesa di trattare sistematicamente la questione, ma solo di individuare alcuni spunti di riflessione per un terreno di indagine che appare assai fecondo.

Un primo aspetto da prendere in considerazione è il rapporto tra dimensione distributiva, procedurale e socio-relazionale della giustizia. Nelle teorie della giustizia contemporanee, aspetti distributivi e aspetti procedurali sono correlati in modo diverso da quanto avviene negli studi di *organizational justice*, poiché l’equa distribuzione è, anzitutto, il risultato di procedure a loro volte eque: è questo il senso, ad esempio, della sottolineatura, da parte di Rawls, della centralità della giustizia procedurale. Tuttavia, il dibattito filosofico contemporaneo ha messo in luce che esiste anche una dimensione “espressiva” della distribuzione, la quale attiene alle modalità e agli atteggiamenti con i quali chi distribuisce esprime – appunto – la considerazione che ha di coloro a cui distribuisce. Questa componente espressiva non può

¹⁰ Per una prima trattazione sistematica sul tema si veda Greenberg, 1987, che ha dato avvio all’ampio dibattito in materia.

essere ridotta al rispetto di alcune procedure, ma implica anche determinati giudizi e atteggiamenti che chi distribuisce mostra – anche implicitamente – attraverso le sue azioni: in altri termini, le procedure possono essere rispettate, ma le azioni compiute possono mostrare trascuratezza, ostilità, o addirittura mancanza di rispetto¹¹. Questa componente espressiva fa emergere una dimensione socio-relazionale della giustizia, che si sostanzia nel rapporto tra soggetti e destinatari della distribuzione e che deve essere improntata a un principio di eguale rispetto. Al contempo, mette in luce che ciò che conta non è solo la distribuzione, ma il modo in cui le persone sono trattate dalle istituzioni. Questo discorso, se applicato al contesto delle organizzazioni economiche, ci consente di esplicitare alcuni degli elementi che, a oggi, sono inclusi nella componente “interattiva” della giustizia organizzativa, e nel principio di eguale rispetto che la sottende. Peraltro, la dimensione socio-relazionale della giustizia, come abbiamo visto, riguarda anche i rapporti tra persone e richiede che queste siano rispettate non solo dalle istituzioni, ma anche dalle altre persone.

Inoltre il rispetto alla base delle relazioni interpersonali, come già indicato, non prende forma solo attraverso un criterio di eguaglianza (rispetto eguale), ma anche attraverso un criterio di diseguaglianza (rispetto diseguale). La rivendicazione della dimensione propriamente socio-relazionale della giustizia, applicata al contesto delle organizzazioni economiche, ci consente quindi, in primo luogo, di estendere le questioni di giustizia organizzativa anche alla considerazione delle diverse modalità di configurazione dei rapporti tra persone (o collaboratori) e, in secondo luogo, di mettere in luce il ruolo, giocato in questi rapporti, non solo dal rispetto eguale, ma anche dal rispetto diseguale, nella forma del rispetto come stima e del rispetto come appartenenza.

Il *rispetto come stima*, in particolare, giustifica che le persone privilegino relazioni interpersonali e sociali, ma anche rapporti economici, con coloro che stimano maggiormente: stimando alcune persone più di altre, e scegliendole come *partner* sociali o economici, non neghiamo alle altre il loro riconoscimento

¹¹ Cfr. Giovanola, 2018a: 115 sgg. per una trattazione più approfondita di questi temi.

come persone e, in tal senso, come eguali a noi ed eguali tra loro; le rispettiamo, dunque, in virtù dell'eguale rispetto, ma possiamo non rispettarle in virtù del rispetto come stima. Rivendicare l'importanza del rispetto come stima consente di valorizzare le eccellenze delle persone, il loro merito e le loro capacità, i loro specifici tratti del carattere e abilità. Il rispetto come stima non cozza contro la giustizia ma, piuttosto, permette di promuoverla. Applicato al contesto specifico delle organizzazioni economiche, il rispetto come stima permette di giustificare diverse attribuzioni di responsabilità, e vere e proprie "gerarchie di stima", radicate in un contesto di equa eguaglianza di opportunità¹²: è, anzi, un modo in cui realizzare concretamente l'eguaglianza di opportunità e, al contempo, promuovere l'eccellenza e il senso del proprio valore. Incorporando le istanze del rispetto come stima, possiamo affermare che la giustizia nelle organizzazioni economiche richiede che queste non solo garantiscano eque opportunità, ma valorizzino anche talenti e meriti individuali, con conseguente attribuzione differenziale di stima e responsabilità.

Il *rispetto come appartenenza*, valorizzando il ruolo delle affiliazioni e dei legami, consente di mettere in luce l'importanza sia del confronto e del coinvolgimento in un progetto comune, sia di forme di intenzionalità e azione collettiva che non sono riducibili alla somma delle azioni individuali. Applicato al contesto specifico delle organizzazioni economiche, il rispetto come appartenenza consente di valorizzare l'organizzazione come luogo in cui sviluppare il senso di un'impresa comune, condividendo valori e obiettivi, e intraprendere pratiche condivise attraverso l'interazione. Incorporando le istanze del rispetto come appartenenza, possiamo affermare che la giustizia nelle organizzazioni economiche richiede che queste creino le condizioni affinché le persone possano sentirsi parte di un progetto comune e sviluppare forme di autentica collaborazione e interazione.

¹² Per un approfondimento di questi aspetti, cfr. Giovanola, 2018a: 178.

Conclusioni

Le teorie della giustizia sono un ambito di riflessione filosofica ormai consolidato e in continua evoluzione. Tuttavia, se le possibili implicazioni di queste teorie sul piano politico sono state ampiamente esplorate, lo stesso non può dirsi delle possibili implicazioni sul piano economico. In questo contributo abbiamo auspicato un maggiore dialogo tra teorie della giustizia e riflessione in ambito economico. Ciò può non solo giovare a entrambi i campi di studio, ma anche permettere di comprendere in modo più adeguato la giustizia, e di realizzarla in modo più consapevole nei diversi contesti in cui essa può concretamente prendere forma, incluso quello delle istituzioni economiche.

Giustizia organizzativa e diritto del lavoro

Riccardo Del Punta, Università di Firenze

Un incontro difficile

La prospettiva della giustizia organizzativa - sulla quale non posso che rimandare, in generale, all'esaustiva disamina di Neri (2018) - è stata relativamente poco frequentata, sino a oggi, negli studi giuslavoristici.

Con una dose di malizia, azzardo l'ipotesi che ciò sia accaduto perché essa rappresenta un approccio potenzialmente alternativo al diritto del lavoro. La materia ha sempre coltivato un'idea dell'organizzazione d'impresa come improntata all'autoritarismo gerarchico, parallelamente concependo se stessa come fattore di contropotere. Di questa organizzazione, la giustizia non è mai stata considerata, per definizione, un approdo possibile, ma soltanto, al massimo, il prodotto di una coazione normativa o dell'azione collettiva.

Il giuslavorista non può dirsi stupito, quindi, dal fatto che in un contesto distante anni luce da quello europeo continentale, come quello nordamericano, la giustizia organizzativa sia stata presentata come un possibile futuro equipollente delle declinanti relazioni industriali (Gilliland *et al.*, 2014).

Per quanto mi concerne, sono lontano dal ritenere che la giustizia, nelle organizzazioni d'impresa, possa provenire soltanto dalla regolazione giuridica, e in particolare da quella giuslavoristica. Resta utile interrogarsi, nondimeno, sull'apporto di giustizia che quella regolazione può recare, il che comporta riflettere sul modo in cui il diritto del lavoro, inteso sia come normativa sia come discorso culturale, si rapporta, per dirla con Amartya Sen, all'"idea di giustizia" (Sen, 2009).

Questa riflessione presuppone, a sua volta, alcuni preliminari interrogativi epistemologici.

Il primo attiene a quali sono i riferimenti cognitivi del giurista, in questo caso del giuslavorista: le norme o la realtà economico-sociale di pertinenza,

ossia l'impresa in quanto entità organizzata? La risposta è, tutte e due: cioè, anzitutto, le norme, ma in quanto esse sono finalizzate a determinare modificazioni concrete della realtà economico-sociale di riferimento. Da sempre il giuslavorista fa la spola tra queste due dimensioni.

Tuttavia, in questo duplice sguardo rivolto alle norme, dunque a dei testi, e alla realtà materiale o economico-sociale sottostante, egli tende continuamente a incorrere in un corto circuito cognitivo. Le norme, infatti, ipostatizzano delle situazioni di fatto tipiche, trasformandole in quelle che i giuristi chiamano fattispecie. Si tratta, cioè, di situazioni di fatto che, per poterle racchiudere in quel fotogramma della realtà che poi - una volta aggiuntovi l'effetto deontico, secondo lo schema logico fatto/norma/effetto - dà luogo alle norme, debbono essere per forza semplificate e depurate dagli elementi secondari e dalle possibili varianti.

Così, ad esempio, il lavoro subordinato, vale a dire la fattispecie di riferimento del diritto del lavoro, è fissata con riguardo ai suoi elementi ritenuti tipici, che si condensano, essenzialmente, nella sottoposizione al potere direttivo dell'imprenditore. Questo sebbene sia vero, e il lavoro subordinato ne è un chiaro esempio, che l'interpretazione giudiziale restituisce alla fattispecie dei margini di elasticità e di adattabilità alle evoluzioni reali, nel momento in cui la sussistenza della subordinazione è dedotta da molteplici elementi di fatto, di natura indiziaria, che a loro volta si evolvono in relazione alle trasformazioni dei modelli organizzativi (ad esempio l'invenzione giurisprudenziale della "subordinazione attenuata" in certi tipi di lavori e in generale negli assetti di tipo post-fordista) e in generale alla varietà dei contesti concreti.

Pur concesso questo, il giuslavorista tende, sì, a dedurre la norma mediante un'operazione di semplificazione e di riduzione a essenza della realtà, ma poi anche a leggere la realtà attraverso le lenti della norma. E se il primo passaggio è inevitabile e fisiologico, il secondo lo è di meno ed è comunque pericoloso, perché rischia di sacrificare le caratteristiche di complessità delle dinamiche organizzative.

Chiarisco: non è che il giuslavorista salga al livello delle norme e poi getti via la scala, disinteressandosi di quel che accade nel mondo reale. L'attuale sforzo, proprio di tutti i giuslavoristi non soltanto italiani, di riflettere sulle trasformazioni del lavoro, e in particolare su quelle provocate dall'innovazione tecnologica, dimostra esattamente il contrario.

Resta però il fatto che, anche per carenza di strumenti di analisi, la realtà viene analizzata non a 360° e cercando di catturarne tutte le pieghe, bensì iniziando dalla maggiore o minore distanza da quelle immagini dell'album di famiglia sulla base delle quali sono state disegnate le fattispecie normative: così, ad esempio, si indaga sulle trasformazioni del lavoro subordinato per comprendere se e fino a che punto la tradizionale definizione della subordinazione sia ancora attuale, ci si interroga su quanto i nuovi modelli organizzativi rendano obsoleto il parametro legale dell'"equivalenza" nel mutamento di mansioni, ecc.

Così procedendo, di questa realtà è di solito lasciata indietro una serie di pezzi: ad esempio il fatto che il lavoratore subordinato sia visto attraverso la lente monouso del bisogno di protezione fa sì che egli quasi perda i caratteri di un essere umano in carne e ossa, e finisca trasfigurato da un pregiudizio antropologico favorevole (quello del "povero lavoratore"), nel contempo rimuovendosi una serie di informazioni potenzialmente dotate di interesse, quali le dinamiche di concorrenza e conflitto tra i lavoratori, le ambizioni e i percorsi di carriera, gli abusi e la ricerca di posizioni di rendita, ecc.

Quella cui si assiste, insomma, è quasi una *desoggettivazione* del lavoratore.

Valori di giustizia

È attraverso le descritte strutture di pensiero, tendenti a una categorizzazione della realtà, che la cultura giuslavoristica ha altresì elaborato i propri valori di base, quelli che hanno messo pur faticosamente in moto il programma di protezione del lavoratore subordinato, e che lo alimentano dall'interno, infilandosi nelle più varie pieghe della narrazione della disciplina.

Sarebbe facile dire che questi valori sono valori di giustizia sociale. Nel senso ampio, quanto generico, del termine, lo si può anche asserire.

Ma, anzitutto, non si pensi di poter ricondurre quei valori a teorie universalistiche della giustizia come quelle proprie di una certa riflessione contemporanea, ad esempio quella del filone rawlsiano. Il diritto del lavoro non è originato dalle tavole rase della filosofia bensì dalla polvere della storia, ovvero da aspre lotte politiche e sociali, ed è perciò nato partigiano a sostegno di quei lavoratori dell'industria, che il movimento socialista, il cui filone socialdemocratico e riformista ha fatto da levatrice politico-culturale alla disciplina, identificava, ovviamente da un retroterra marxista, come gli sfruttati. Per questo il discorso giuslavoristico si è occupato quasi esclusivamente dei lavoratori, ed esclusivamente di quelli subordinati. Ad esempio, una certa indifferenza di tale discorso al tema della povertà, oggi molto discusso, ha allignato in queste radici.

Una giustizia parziale, dunque, ma pur sempre giustizia, identificata, per dirlo quasi in termini evangelici, con la *protezione del debole*. Il debole era ed è il lavoratore subordinato, la cui debolezza economico-sociale nasce nel mercato, per il bisogno preponderante che egli ha del lavoro, e si ribadisce giuridicamente nel rapporto di lavoro, nel quale il lavoratore vende il proprio lavoro e ancor prima il proprio tempo, mettendosi a disposizione del datore di lavoro.

Il diritto del lavoro - nella sua doppia veste, legislativa e collettiva - è intervenuto, appunto, per compensare la disparità di potere originante dal contesto descritto. Ciò sulla base delle premesse dell'antitesi strutturale di interessi tra le parti del contratto individuale di lavoro, e della portata tendenzialmente mistificatoria di questo.

In un senso, il paradigma fondamentale del diritto del lavoro è tutto qui, nella misura in cui da esso può essere dedotto, quasi logicamente, il principio di protezione del lavoratore subordinato nelle sue varie forme e manifestazioni.

È vero che c'è stato e c'è anche altro, ma come corollario del paradigma di base.

Così, il principio della correzione delle disparità di potere si è avvicinato, nella letteratura, con quello della *non mercificazione* del lavoro, oggetto della Dichiarazione di Philadelphia, ma da sempre in bilico tra l'essere un nobile slogan e un principio dotato di effettiva operatività, fermo il dato di realtà che un mercato del lavoro esiste.

Infine, ma non per ultimo, il diritto del lavoro è sempre stato considerato, tramite la sua azione redistributiva (perseguita, in particolare, mediante la contrattazione collettiva) uno strumento di avanzamento dell'*eguaglianza*. Ma l'eguaglianza è rimasta, più che altro, una meta regolativa i cui contenuti normativi sono stati di rado analizzati sino in fondo, anche perché il diritto del lavoro non poteva spingersi sino al punto di superare l'asimmetria del rapporto di produzione capitalistico.

Il valore della soggettivazione

Che cosa c'è che non va con i valori che si sono esaminati? Per alcuni aspetti, nulla, salvo porre il problema della loro compatibilità con il contesto economico: e non è proprio un dettaglio, che peraltro non approfondirò in questa sede.

Nessuno dubita che gli aspetti di debolezza e di vulnerabilità inerenti alla condizione di soggezione e di dipendenza del lavoratore subordinato siano ancora in buona parte lì, e anzi siano accentuati nelle situazioni di lavoro precario. Per fronteggiarli, anche ove si giungesse a una revisione dei valori fondativi di riferimento, una serie di protezioni imperative dovranno continuare ad esservi, con particolare riguardo alle norme volte a riconoscere i diritti fondamentali dei lavoratori e a contrastare gli abusi dei principali poteri datoriali.

E ciò non soltanto sulla base di un approccio socialdemocratico o addirittura socialista. Il valore della protezione del lavoratore dai dispositivi privati di potere è riconosciuto anche da filoni importanti del pensiero liberale contemporaneo, ad esempio dalla concezione neo-repubblicana della libertà come non-dominio (Pettit, 1997).

Neppure è revocabile in dubbio che, sin quando esisterà, il diritto del lavoro avrà tra le sue funzioni essenziali quella redistributiva, la cui missione si presenta oggi particolarmente delicata, data la crescente diseguaglianza che affligge i sistemi capitalistici, avanzati e non.

Ciò concesso, il principale problema che ravviso nelle classiche tecniche giuslavoristiche è che esse esprimono, appunto al livello di valore, una concezione della protezione programmaticamente tutoria e paternalistica, nella quale non v'è posto per l'autonomia individuale del lavoratore subordinato, nella misura in cui questa è considerata inattuabile *a priori* a causa dell'irrimediabile debolezza negoziale del predetto. Un lavoratore passivo, insomma: un paziente morale, per citare Salvatore Veca (2002b).

Tutto rimane inchiodato in quel circolo tra norma e realtà, di cui ho detto in precedenza. Solo che la realtà odierna non è più quella nella quale la disciplina ha formato la propria cultura di base. Sono intercorsi importanti processi di trasformazione, nell'economia e nella società, che non sto ora a ripercorrere, e che, nella visione prevalente, postulano un lavoratore non più mero recettore passivo di protezione, ma al contrario attivo nel mercato del lavoro: e cioè tanto nel mercato *interno*, ove i modelli della produzione e quelli correlati dell'organizzazione del lavoro sono in via di trasformazione (anche se a macchia di leopardo) in senso post-fordista e digitale, il che implica in misura crescente la partecipazione e la responsabilizzazione del lavoratore; quanto nel mercato *esterno*, ove le persone sono sempre più chiamate a destreggiarsi tra percorsi lavorativi mutevoli e sovente discontinui.

E qui c'è, a mio avviso, il salto che la regolazione dovrebbe fare per sostenere il lavoratore in queste vicende e transizioni, tramite un apparato di misure di tipo *capacitante*, ispirate a un'idea del lavoratore non più (soltanto e prevalentemente) come paziente bensì come agente, in altre parole come un *soggetto* del quale l'azione pubblica deve sostenere le competenze, lo spirito di iniziativa, la capacità di fare scelte e dunque l'autonomia, la responsabilità.

Per l'appunto, in questo contesto, nel quale alla regolazione spetterà di promuovere, a vario livello, le opportunità di partecipazione al mercato, quello

che serve è un riferimento assiologico che, tenendo fermo il concetto dell'impegno sociale dello Stato in una con l'essenziale funzione di intermediazione svolta dai sindacati, nonché senza disconoscere il bisogno di protezione del lavoratore subordinato, sappia però guardare anche al di là di tale prospettiva, che è poi quella della socialdemocrazia classica, per proiettarsi verso l'obiettivo della *soggettivazione* del lavoratore, da considerare come il più profondo tra i valori sottesi alla materia.

Del resto, come osservato da Alain Touraine (1973), la soggettivazione è (insieme con la razionalizzazione) una delle grandi dinamiche della modernità, e l'affascinante storia della parola "soggetto", che dal designare una condizione di soggezione ha subito una completa torsione del proprio significato, sino a evocare una valorizzazione della persona come autonomo artefice della propria vita, potrebbe trovare una rispondenza, certo a voler fare professione di ottimismo, anche nell'evoluzione storica del lavoro subordinato.

Per un diritto del lavoro delle capacità

Qui si innesta, a mio modo di vedere - che ho maturato in stretta connessione con una letteratura internazionale che è andata formandosi da qualche tempo sul tema¹ - il *capability approach* (Sen, 1999; 2009; Nussbaum, 2011; Robeyns, 2017) nella sua dimensione di teoria normativa, peraltro non disgiunta dalla sua valenza di approccio metodologico, di criterio di osservazione della realtà e dei bisogni delle persone, che può servire a rimettere in asse il diritto del lavoro affrancandolo da una logica meramente paternalistica, alla lunga non compatibile con quell'emancipazione del soggetto che si dice di perseguire, ma a un tempo senza fargli perdere la vocazione sociale².

Il principale problema di adattamento concerne il tema del potere, che è alquanto assente dal *capability approach*, in quanto esso è poco focalizzato sulle relazioni sociali. Non pare dubbio, tuttavia, che la limitazione del potere altrui -

¹ Di cui una recente messa a punto in Langille, 2019.

² Debbo rimandare, per questo, a Del Punta, 2013; 2016; 2019. Si veda anche Caruso, 2007.

anche tramite le norme del diritto del lavoro e la contrattazione collettiva - è una precondizione dello sviluppo delle *capabilities*, come accenna lo stesso Amartya Sen (2001) quando propugna l'integrazione della sua prospettiva con quella di Philip Pettit sulla libertà dal dominio, che invece "vede" molto bene il potere, anche nella sua dimensione di dominio potenziale.

Ma il diritto del lavoro di oggi può ambire ad andare oltre, puntando alla *libertà sostanziale* delle persone. So che parlare di questo valore nel contesto del rapporto di lavoro subordinato potrebbe sembrare una contraddizione in termini - senza dubbio lo è per un marxista riduzionista - ma le maglie delle relazioni di lavoro si stanno allargando e questo potrebbe aprire spazi una volta impensati, nei quali il diritto del lavoro dovrebbe essere bravo a infilarsi, anche se per promuovere più che per proteggere, o, meglio, *per proteggere promuovendo*.

Di quale diritto del lavoro parliamo? Parliamo di trasformazione dei modelli organizzativi e di nuovo ruolo del lavoratore nelle "fabbriche intelligenti", di lavoro agile, di diritto alla formazione, di protezione della *privacy* del lavoratore, di flessibilità del tempo di lavoro sia come orario sia come permessi o congedi, e più in generale di istituti di conciliazione vita-lavoro, di schemi di *welfare* aziendale, di diritti di rappresentanza e partecipazione nelle aziende, di promozione dell'occupabilità del lavoratore fuori e dentro l'azienda, in specie nelle transizioni da un posto di lavoro a un altro (e sia pure nel quadro di dispositivi di condizionalità).

Parliamo, insomma, di diritti del lavoro di nuova generazione - sui quali, anche se in una prospettiva ovviamente diversa, aveva scritto pagine evocative Bruno Trentin (2009) - che servono a promuovere più che a proteggere paternalisticamente, o meglio a proteggere promuovendo e anche responsabilizzando. D'altronde, per evocare nuovamente Sen, i diritti sono strumenti per il raggiungimento di obiettivi, e non sono, tra l'altro, gli unici né necessariamente quelli più importanti.

Questi diritti, in altre parole, non si autorealizzano, ma sono *strumenti istituzionali per l'ampliamento e il rafforzamento delle capacità dei singoli*: e più

capacità potrebbe significare più autonomia, così come più responsabilità, dunque un modello antropologico di lavoratore potenzialmente nuovo. Il *capability approach* mi sembra una chiave di lettura adeguata per comprendere questi sviluppi.

Processi di giustizia

In conclusione, mi pare di scorgere una tendenza evolutiva che le ulteriori trasformazioni del lavoro, sia tecnologiche sia organizzative, renderanno sempre più accentuata.

Da un lato, c'è il diritto del lavoro classico, giustamente impegnato nella protezione di alcuni beni fondamentali e nell'attenuazione della condizione di dominio che grava sul lavoratore, tramite i tradizionali dispositivi normativi: queste norme sono perfettamente compatibili con la prospettiva delle *capabilities*, anche se essa non ha forse un ruolo determinante nel giustificarle.

Dall'altro lato, si sta facendo avanti un diritto del lavoro di nuova generazione che si muove sulla base di logiche diverse, di tipo capacitante. Queste norme, che l'approccio paternalistico non basta a spiegare, possono invece trovare un'adeguata giustificazione nell'approccio delle capacità.

Ma il discorso non sarebbe completo senza sottolineare che questo mutamento di prospettiva dovrebbe riguardare anche l'azione collettiva. La premessa è che l'individualismo metodologico del *capability approach* - per il quale esso va spesso soggetto a critiche "da sinistra" - non equivale a un individualismo ontologico, che cioè nega la dimensione collettiva.

L'autonomia collettiva è in sé, ovviamente, uno strumento di *empowerment* e quindi di capacitazione del lavoratore: dopo di che, essa può essere indirizzata in tante direzioni diverse secondo le logiche che guidano la sua azione.

Così, una contrattazione collettiva che si limita a gestire al livello nazionale, para-normativo e standardizzante, le regole del rapporto di lavoro, è una cosa. Ma una contrattazione collettiva, specie aziendale, capace di creare istituzioni di governo di aspetti cruciali della vita aziendale, come la tutela della

salute e della sicurezza, che permettano la partecipazione dei lavoratori dando loro un'effettiva voce in capitolo su quella e altre problematiche, è una cosa ancora più moderna e importante.

E' innegabile, nondimeno, che il pur parziale sganciamento del diritto del lavoro dal cordone ombelicale dell'asimmetria di potere, "degradata" da fondamento pressoché indiscusso a "mero" ostacolo da rimuovere, può rappresentare la premessa di un ripensamento complessivo della disciplina in chiave di promozione delle capacità e strumentalmente dei diritti individuali (o umani), che potrebbe propagarsi alla stessa fattispecie della subordinazione per come è tradizionalmente configurata. Questa è una prospettiva futuribile che non può essere affrontata qui.

Tuttavia, il punto che mi preme è che la teoria in discorso *stabilisce un bilanciamento innovativo tra responsabilità sociale e individuale.*

Da una parte, in nessun modo essa rinuncia all'idea di responsabilità sociale dello Stato nei confronti di soggetti o gruppi bisognosi di protezione, che è invece rimessa a fuoco anche rispetto ad altre teorie pur liberali di sinistra. Dall'altra parte, e qui risiede la correzione di tiro rispetto al classico approccio socialdemocratico, essa insiste sull'autonomia e sulla responsabilità individuali, il che implica maggiori opportunità per la crescita di ogni lavoratore ma allo stesso tempo un passaggio all'età adulta che inevitabilmente porta con sé ragioni di ansia.

Mi rendo conto che tutto questo potrebbe essere considerato, da alcuni neppure augurabile, ma da altri utopistico. Invero, auspicare che la storica condizione di soggezione del lavoratore subordinato possa rovesciarsi in un lavoro riconciliato nella sua duplice dimensione di mezzo e di fine, e che questo giovi pure all'efficienza economica del sistema (un aspetto che non affronto in questa sede), è a dir poco una scommessa impegnativa, equivalendo niente di meno che al superamento di una delle grandi scissioni della modernità.

Essa potrà realizzarsi, nella migliore delle ipotesi, con gradualità, anche considerato che presuppone un mutamento nel ruolo stesso del diritto del lavoro, da diritto che si limita a garantire e proibire a un diritto che cerca anche

di promuovere e di influire virtuosamente sulle convenzioni e sulle prassi: il sentiero è stretto, ma è, a mio avviso, l'unico che abbiamo a disposizione per non perdere il contatto con le trasformazioni dell'economia e continuare a umanizzarle, aiutando (non da solo) l'idea di giustizia a penetrare, tramite processi virtuosi, sin negli angoli più refrattari delle organizzazioni d'impresa.

Giustizia ed economia: riflessioni sulle unità di misura

Enrico Giovannetti, Università di Modena e Reggio Emilia

Premessa

Il rapporto tra *economia* e *giustizia* è antico quanto la stessa scienza economica. Si può anzi affermare che quel rapporto abbia nutrito sempre l'evoluzione della teoria, al punto che ogni grande rivoluzione concettuale della storia del pensiero sia stata – e sia tuttora – una nuova sistematizzazione di quella relazione. Si possono ricordare alcune importanti tappe: la definizione dei fondamenti e l'evoluzione delle teorie macroeconomiche classiche; la rivoluzione marginalista e il concetto di "efficienza paretiana"; l'affermazione della *Law and Economics* e la postura neo-liberista; il problema delle diseguaglianze nella teoria della giustizia di Rawls (1971) e nella visione critica di Sen (2009); l'importanza della definizione endogena dei diritti che permettono la realizzazione dei beni comuni, il concetto di sostenibilità come giustizia, non solo intergenerazionale ma soprattutto interpersonale. Cercheremo di far passare un filo rosso tra queste diverse angolature con l'obiettivo di mostrare che la definizione di "efficienza" sia il vero elemento in comune che si confronta/scontra – pur nelle diverse accezioni e nei diversi approcci teorici – con il concetto di "giustizia". Si cercherà di mostrare che i due concetti diventano congruenti se entrambi lo sono anche con il concetto di sostenibilità, definita come la capacità del sistema di rigenerare la fertilità delle risorse che utilizza.

La scarsità come origine del problema economico, la definizione dei diritti di proprietà, l'utilizzo/esclusione, l'organizzazione e la distribuzione delle risorse presenti e di quelle create (o distrutte) pone in relazione inevitabile la definizione di efficienza con quella di giustizia. Naturalmente è fin troppo facile accusare l'impostazione appena proposta come visione economico-centrica, cioè caratteristica dello scientismo triste che sembra ignorare

completamente altri possibili principi ordinatori umani della giustizia quali, ad esempio, l'equità, l'empatia, la reciprocità, la *pietas*. Ovvero, la giustizia come realizzazione dei grandi principi laici – *liberté, égalité, fraternité* – che reggono la difesa di diritti inalienabili: diritto alla vita, alla salute, alla ricerca della felicità o il libero accesso ai grandi patrimoni dell'umanità. Lo sforzo che si vuole compiere, nelle considerazioni che seguono, è anche volto a tentare di “misurare” la distanza tra concetti economici e gli altri principi ordinatori appena ricordati.

Economia tra scienza e ideologia: frammenti di storia del pensiero.

I primi economisti del Settecento sono concordi che un'economia, che oggi chiameremmo sostenibile, deve garantire due elementi di base: essere in stato reintegrativo e riuscire ad “anticipare” le risorse necessarie alla ripartenza del processo nel periodo successivo. In questo quadro, efficienza e sostenibilità non sembrano essere concetti in conflitto, soprattutto se l'obiettivo è ottenere il massimo risultato mantenendo intatta la fertilità delle risorse impiegate nell'“economia circolare”. I problemi per tutti emergono quando la riflessione viene portata sulla “equa”, quindi “giusta”, remunerazione dei differenti attori. La soluzione del nodo distributivo diventa fondamentale soprattutto nella divisione del crescente sovrappiù, prodotto da un sistema economico in espansione. Pur dai rispettivi e diversi punti di vista, il pensiero sembra convergere nell'attribuire un'importanza cruciale, non solo alla fecondità della natura e alla divisione sociale del lavoro, ma anche alla maggiore fertilità dell'azione individuale quando è socialmente regolata da “giuste” leggi (Bruni, Zamagni, 2004; Villani, 1994). La questione delle “giuste” leggi apre, però, più problemi teorici (moralì, etici e politici) di quanti riesca a spiegarne. Nella cultura illuministica, la Ragione – la più alta espressione della Natura Umana – sembra allora l'unica forza davvero in grado di trovare soluzioni soddisfacenti/efficienti per sé e accordi utili/giusti per tutti.

Dietro alla questione di giustizia connessa alla distribuzione del sovrappiù, ce n'è un'altra altrettanto importante: l'assetto dell'organizzazione

sociale e il coordinamento delle azioni; quindi, in ultima istanza, la determinazione degli incentivi. Perché riusciamo a ottenere birra o pane, indipendentemente dalla benevolenza del birraio o del panettiere? È chiaro che la prima questione non si risolve se non si affronta la seconda. Inoltre, non è affatto detto che le soluzioni sociali e organizzative siano anche efficienti o eque e che, nei fatti, non determinino soluzioni dove efficienza e giustizia sono “disaccoppiate”. Ad esempio: l’idea di giustizia in organizzazione gerarchica sarà coerente con quella di una società democratica? Sarà più opportuno seguire un criterio di efficienza, ovvero uno di giustizia, nella scelta se premiare il merito o soddisfare i bisogni?

Il rapporto tra natura umana e risultati della sua azione in termini di istituzioni e soluzioni organizzative realizzate è, dunque, un problema non aggirabile, sia se la prospettiva è valutare l’efficienza di tali soluzioni, sia se si valuta la giustizia delle stesse. La soluzione che sembra più convincente sarà quella di demandare all’interesse egoistico la ricerca di soluzioni efficienti, e all’azione collettiva la verifica della giustizia delle soluzioni individuali: ma efficienza e giustizia sono così analiticamente disaccoppiate; che lo diventino anche sul piano ontologico sarà solo questione di tempo.

In economia la soluzione dei problemi ricordati ha un nome: teoria del valore e della distribuzione. Una teoria, che per essere tale, deve fondarsi su premesse non tautologiche e coerenza logica interna. In astratto, la soluzione da cercare dovrebbe essere neutrale nel decidere del rapporto tra giustizia ed economia. Anzi, la neutralità è proprio la virtù che si cerca nel sovrano illuminato, o nell’osservatore imparziale che dovrà vigilare sugli istituti e le leggi che regolano la divisione della torta. Ad esempio, l’idea smithiana è che se le istituzioni sono imparziali, la spinta prodotta dall’egoismo individuale e la capacità di simpatia insita nella natura umana troverà una qualche soluzione equa e, quindi, di equilibrio nei valori di scambio e nel processo di divisione del lavoro (Villani, 1994: 175).

Alla fine del Settecento e agli albori dell’Ottocento l’interazione del pensiero di Thomas Malthus (1798) e David Ricardo (1817) fornisce un nuovo

quadro di riferimento macroeconomico in cui crescita economica e sostenibilità dello sviluppo – cioè la capacità del sistema di riprodurre la forza lavoro – sono regolati dalla disponibilità/fertilità delle risorse non riproducibili (Terra) e dall'andamento delle grandezze demografiche. In particolare, la teoria del valore-lavoro di Ricardo (1817) fornisce una pista coerente da seguire per costruire un criterio ordinatore, non solo di efficienza, ma di giustizia. In questi autori, fondamentali per lo sviluppo del pensiero, troviamo la spiegazione, sia della formazione che della “giusta” distribuzione del sovrappiù tra salari, rendite e profitti. In effetti, il profitto è un “residuo” schiacciato tra le sussistenze fissate dalle leggi demografiche e la dimensione della rendita determinata dalla disponibilità di terra a diverso grado di fertilità. Ma le leggi della distribuzione sono “giuste” perché oggettive. Al contrario, l'ingiustizia sarà proprio la conseguenza dell'aver violato tali leggi: ad esempio, per Ricardo il protezionismo aumenterà la rendita e frenerà lo sviluppo; per Malthus ogni sostegno ai salari – ad esempio un rafforzamento della *poor law* – otterrà solo un'ulteriore estensione e peggioramento delle condizioni di miseria dickensiana e una più ampia platea di miserabili. L'idea di una giustizia “oggettiva” fa emergere però un innegabile problema di equità: se è vero – seguendo ancora Ricardo – che la rendita è un effetto e non una causa dello sviluppo, allora diventa ancor più difficile dimenticare che i vantaggi dell'accesso alle terre più fertili sono goduti non per merito, non per ingegno, non per intraprendenza ma come eredità, e assai spesso quale frutto delle azioni di rapina compiute attraverso la privatizzazione forzosa dei beni comuni. In questa prospettiva, le soluzioni date ai temi economici si rivelano tutte condizionate e distorte dalla macroscopica ingiustizia, cristallizzata storicamente nelle istituzioni sociali ed economiche in essere.

Dalla teoria ricardiana, la critica marxiana (Marx, 1867) investe come un fiume in piena le architetture teoriche precedenti, bollando come economia volgare tutte le argomentazioni che hanno sapore di razionalizzazione *ex post* dell'esistente, soprattutto quelle che mirano a giustificare come naturali le differenze di classe. Vera la teoria valore-lavoro, è facile allora svelare i “retro-

pensieri” che hanno guidato gli economisti precedenti facendoli deviare dal ragionamento scientifico a favore delle personali preferenze ideologiche, spesso mascherate sotto le vesti dell’etica e della morale (Garegnani 1979). Ad esempio, tutta la ricerca smithiana dedicata a comprendere il delicato e fragile ruolo della “mano visibile” delle istituzioni nel razionalizzare, regolare e canalizzare verso il bene comune gli spiriti animali (*animal spirits*), di colpo sembra svuotarsi di ogni significato scientifico (Lecaldano, 2011).

Non è certo questa la sede per dar conto delle vicende storico-economiche che hanno caratterizzato il XIX secolo, e ancor meno inseguire tutte le molteplici articolazioni dello sviluppo delle teorie economiche pro o contro le tesi del marxismo scientifico. Quello che si vuole sottolineare è che – indipendentemente dalle diverse posizioni delle parti in campo – nel corso del dibattito si approfondisce il disaccoppiamento tra l’idea di efficienza e quella di giustizia. Infatti, se da un lato è un’idea condivisa che la divisione del lavoro è una forza che plasma endogenamente le tecniche, e che la scelta di queste è storicamente determinata dagli interessi di classe, dall’altro lato le forze del progresso sono comunque considerate oggettive, l’innovazione tecnologica proviene dalla ricerca scientifica che segue percorsi autonomi e politicamente neutrali. L’adozione di una particolare tecnica non solleva un problema di giustizia finché quella tecnica è “data”. Semmai, ingiuste sono invece le condizioni umane e sociali che derivano dalle scelte capitalistiche, la loro declinazione in termini organizzativi, le condizioni di vita e di lavoro che impongono sui singoli e sulla società. In ultima istanza, per tutti il nucleo del problema è l’esercizio dei diritti di proprietà privati sui mezzi di produzione – naturalmente o in modo abominevole secondo le diverse posizioni nel dibattito – che permette il dominio sull’uso e la destinazione del sovrappiù prodotto.

L’influenza del pensiero di Marx (1867) e del socialismo scientifico sull’orientamento delle politiche economiche nei movimenti di sinistra è stata certamente pervasiva sul piano culturale. Ma la stessa visione emerge se seguiamo il ragionamento dal punto di vista del liberalismo contemporaneo di Marx. Ad esempio, J.S. Mill (1861) si trova ad affrontare gli stessi problemi

logici ma senza la stessa convinzione di possedere la dimostrazione “scientifica” dello sfruttamento (Villani, 1994). Per Mill la giustizia è realizzata – sulla base dell’analisi razionale – individuando, nelle diverse forme di organizzazione sociale, i limiti e le virtù di ciascuna (proprietà privata, proprietà comune, proprietà pubblica, ecc.). Quindi le considerazioni di giustizia sono tutte collegate alle regole che debbono essere scelte per un “utopistico” funzionamento: “data” la divisione del lavoro imposta dalle tecniche, tutti ruoteranno dalle pessime alle mansioni più lievi, si parteciperà alle decisioni, si voterà su chi avrà la direzione, si premieranno i più bravi e si compenseranno gli svantaggiati. Certo, seguendo queste istanze di equità, potrebbero emergere rapidamente problemi economici che si trasformerebbero presto in problemi di giustizia redistributiva. In linguaggio moderno: se c’è una proprietà comune come si controlleranno i comportamenti opportunistici degli agenti? Se ci sono lavori buoni e lavori pessimi, non ci sarà la tendenza ad affidare i lavori peggiori alle quote meno protette e svantaggiate della popolazione (ad esempio alimentando un flusso di migranti “invisibili”)? Se ci sarà solo proprietà collettiva come si potrà sfuggire al rischio della distruzione dei beni comuni? Se si elargisse un reddito per il solo fatto di essere “cittadini” come si potrebbe evitare una crescita malthusiana della popolazione, in primo luogo della popolazione dei “cittadini” che vorrebbero accedere a quel sussidio?

Il punto è che in questa tradizione economica l’attenzione si concentra sempre sulla divisione sociale del sovrappiù e sulla sostenibilità della soluzione del socialismo scientifico dove a ognuno deve essere dato secondo il suo merito (misurato come?) e i suoi bisogni: ma la giustizia resta una faccenda che riguarda solo i criteri di ripartizione della torta, non i criteri di allocazione, uso, riproduzione dei fattori.

La cattiva notizia per il socialismo scientifico è che la teoria del valore-lavoro è falsificabile. La prova viene proprio dalla spiegazione rigorosa di autori che si rifanno allo schema ricardiano. La determinazione endogena dei saggi di salario e profitto non è logicamente possibile e, dunque, il problema

della distribuzione sembra, ancora una volta, affidata a decisioni esterne: dalla lotta di classe, fino alle decisioni dell'autorità monetaria, ma senza poter dimostrare la superiorità scientifica di una soluzione rispetto alle altre possibili - e dunque delle attinenti istanze di giustizia. Il problema della giusta distribuzione del prodotto sociale rimane un problema aperto.

La controriforma neo-classica: il liberismo nella società che non esiste¹

Alla fine dell'800, una nuova stilizzazione del sistema economico si impone velocemente nel mondo accademico: si dimostra che l'attività di scambio decentralizzato, da parte di soggetti autonomi - e in ipotesi di concorrenza darwiniana perfetta - porta all'equilibrio raggiungibile in modo spontaneo su *tutti* i mercati (in particolare in quello dei fattori produttivi). La dimostrazione dell'esistenza di questa possibilità sconvolge il quadro analitico consolidato e spinge sempre più verso conclusioni di politica economica radicalmente diverse da quelle che animavano il dibattito accademico e lo scontro tra le forze politiche.

La posta in gioco è alta: riuscire ad abbandonare una visione conflittuale del processo economico e - anche a prescindere dalla visione socialista - risolvere la questione della giusta distribuzione dei vantaggi della divisione del lavoro. Il fulcro del ragionamento è che le "leggi" in azione per determinare il prezzo dei beni, siano le stesse a guidare la remunerazione dei fattori e - aspetto cruciale - che tali valori si determinino in modo simultaneo. La simultaneità delle soluzioni è sul piano epistemologico il passaggio verso il definitivo mutamento ontologico che subordinerà completamente la concezione di giustizia all'efficiente funzionamento del sistema economico (Lecaldano, 2011).

Il quadro concettuale che, via via, si affina e si impone, appare rigoroso, elegante e parsimonioso. Viene adottata una ipotesi comportamentale che non

¹ "Stanno scaricando i loro problemi sulla società. E come sapete, la società non esiste. Esistono gli individui, gli uomini e le donne, ed esistono le famiglie" (M. Thatcher, *No such thing as society*. Intervista per *Woman's Own*, 31/10/1987).

ha bisogno di etica e ricerca di giustizia: la razionalità nell'ordinamento delle scelte di consumo e nell'applicazione delle migliori tecniche realizzabili. Inoltre, sono poche le informazioni oggettive da cui iniziare: gusti, tecniche, risorse disponibili. Soprattutto, non ci sono più classi o stati, ma due sole categorie di attori: consumatori e imprese; un solo sovrano: il consumatore. Il sistema delle funzioni che rappresentano tali scelte è chiuso con una relazione di eguaglianza che immagina, da un lato, l'esistenza di un punto di convergenza tra le decisioni di consumo e produzione e, dall'altro lato, impiego desiderato e allocazione ottimale delle risorse. Ma il vero risultato è dimostrare come in quelle circostanze il problema della distribuzione sia logicamente risolto. Il sistema di relazioni individuali di scambio dovrà assegnare a ogni fattore una "giusta" quota di prodotto: giusta perché proporzionale al corrispondente contributo dato nel processo produttivo. L'idea che si riesca a misurare il valore del contributo dei differenti fattori e che questo, in equilibrio, sarà uguale alla loro remunerazione sembra rispondere una volta per tutte alle numerose questioni del rapporto economia-giustizia che avevano fino ad allora animato il dibattito. L'obiettivo ultimo di ogni istituzione - privata o collettiva - è dunque uno solo: portare il sistema quanto più possibile vicino alle condizioni della concorrenza perfetta, eliminando ogni possibile ostacolo o vincolo al suo libero funzionamento.

Come è noto, l'equilibrio raggiunto in concorrenza perfetta è detto Pareto-efficiente, indicando una condizione di ottima allocazione delle risorse e distribuzione del prodotto dalla quale non è possibile muoversi senza provocare una peggiore condizione ad almeno uno degli agenti. Ma una caratteristica non trascurabile del sistema è che - modificando le *dotazioni iniziali* degli agenti - è possibile realizzare altri equilibri efficienti. In sintesi, una determinata condizione Pareto-efficiente può non essere affatto "equa". Ovvero, ricercare una condizione di maggiore equità non confligge logicamente con l'efficienza del sistema. Il problema della giustizia, cacciata dalla definizione di efficienza paretiana, potrebbe rientrare dalla "finestra" dell'*equità*. In sintesi, la teoria è ancora in attesa di una spiegazione convincente

del ruolo economico dei diritti di proprietà sui “fattori” e sulla giustizia della loro assegnazione iniziale.

In ogni caso, l’obiettivo culturale più importante, cioè la spiegazione della distribuzione dei redditi, sembra comunque raggiunto dal modello neoclassico. Tale spiegazione diventa la cittadella intorno alla quale sono erette alte fortificazioni ideologiche in sua difesa. La più alta di tutte è costituita dalla negazione del problema: una volta risolto logicamente, attraverso le leggi universali dello scambio, il problema della giustizia redistributiva non esiste più. Può, eventualmente, diventare una questione transitoria – per dirla con Williamson (1991) – di allineamento degli incentivi tra agenti scambisti generici, e mai più una questione non risolta tra “capitale”, “lavoro” e... “Terra”. Segue che la teoria economica dei diritti di proprietà – discussa per primo da Armen Alchian (1965) - diventa il motore primo dell’allineamento degli incentivi.

Le linee critiche al modello neoclassico seguono due strade: la critica alla coerenza delle ipotesi fondative; la denuncia della discrasia sistematica tra previsioni teoriche e realtà empirica. Entrambe seguono una prospettiva prevalentemente macroeconomica. Questa costituisce, da un lato, il loro punto di forza nella lettura del sistema economico ma, dall’altro lato, mostra gravi punti di debolezza nella formulazione di politiche alternative. La prima critica è la più potente sul piano logico: i presunti “dati” del modello neo-classico (ad esempio il capitale) non sono affatto *dati*; aspettano infatti che il modello sia già risolto per diventare “dati”, cioè per poter ottenere i prezzi che servono a definire la quantità (e la qualità) disponibile dei fattori. La critica sembra sufficiente a far implodere la cittadella ideologica neoclassica e dopo un lungo dibattito tra le due Cambridge, il più alto esponente della visione neoclassica, Paul Samuelson (1996), sembra gettare la spugna riconoscendo che la critica originata dall’opera di Sraffa (1960) e Garegnani (1981) è fondata e non aggirabile. La contromossa vincente è l’invito al pragmatismo: se è vero che una teoria imperfetta è sempre meglio di nessuna teoria, allora l’urgenza dei problemi economici correnti – crescita, occupazione, povertà, commercio internazionale, ecc. – impongono di andare comunque avanti. Chi volesse

continuare, in modo sempre più autistico, nella critica al modello neoclassico - incapace però di una qualche risposta operativa efficace nella formulazione delle politiche - si condanna inevitabilmente all'oblio accademico.

La seconda linea critica, assai più pervasiva per impatto culturale dall'inizio del Novecento ai giorni nostri, può essere definita "imperfezionista". I mercati non sono perfetti: c'è una continua tendenza al monopolio e alla ricerca di posizioni di rendita, il mercato del lavoro è segmentato, le conoscenze non sono simmetriche, la razionalità è limitata, l'azione degli agenti (a loro "insaputa") genera esternalità, l'*homo economicus* è geneticamente un opportunist. Morale: le previsioni teoriche sono diverse da quello che si osserva empiricamente. Conseguenza logica per la teoria standard: se il modello A è "perfetto" - anche se non raggiungibile - e il modello B è imperfetto, il modello A rimane comunque un punto di riferimento per il modello B. L'analisi delle tante possibili imperfezioni finisce per rendere sempre "più perfetta", dunque preferibile, la perfezione.

Non è un caso dunque, che tutti i filoni teorici e di ricerca che muovono da ipotesi della non-perfezione, presto o tardi, subiscono una "sintesi neo-classica" che ne decreterà la fine o la sterilizzazione teorica. In particolare, le posizioni "imperfezioniste" che hanno sempre un finale con la richiesta di un intervento istituzionale di ultima istanza, per aggiustare le conseguenze indesiderate del mercato: per dirla con Ostrom, si attende fiduciosi l'arrivo della *US Cavalry* (Ostrom, 2009). Dalla fine degli anni 1960, per giungere alle politiche liberiste degli anni 1980, non sarà difficile sostenere che l'azione istituzionale, non solo non rappresenta la soluzione dei problemi - non importa se di efficienza o di giustizia - ma essa stessa è parte integrante del problema del non-funzionamento del mercato e, dunque, probabile generatrice di "ingiustizie".

Una conclusione dalla parte delle “risorse”: giustizia, efficienza rigenerativa e sostenibilità

Mi piace pensare che il Pietro Micca che ha dato fuoco alle polveri, che faranno implodere la cittadella della teoria standard, sia stato proprio Ronald Coase (2002); : una figura considerata dalla maggioranza dei critici un'icona del pensiero liberista estremo dei *Chicago boys*. In realtà, si potrebbe sostenere che Coase (1991; 1992; 1998) sta ad Adam Smith, come Piero Sraffa sta a David Ricardo. Il passaggio teorico che qui più interessa è connesso al Teorema che porta il suo nome: nel mondo perfettamente assurdo della teoria standard – senza il “tempo” e senza i vincoli e i limiti della divisione del lavoro (costi transattivi) – l'efficienza si raggiunge indipendentemente dalla distribuzione dei diritti di proprietà; tale distribuzione determina “solo” il diverso godimento dei vantaggi economici dell'utilizzo delle *risorse*. Ma lo snodo teorico fondamentale nasce proprio dal diverso concetto di “risorse” (Coase, 1988): queste non sono “cose” ma diritti sulle cose, o diritti che nascono dalle relazioni necessarie all'utilizzo delle “cose”. Ovvero le “risorse” sono anche accordi, contratti, istituzioni che determinano le possibilità di utilizzo e valorizzazione non solo dei beni materiali, ma anche delle relazioni stesse. Gli agenti del teorema – perfetti concorrenti e tempo disponibile infinito – plasmano attraverso gli accordi l'uso congiunto e, dunque, il valore delle cose. Nel classico esempio della fabbrica che produce un'esternalità negativa, a valle, sull'attività turistica: acciaieria, campeggio, inquinanti, fiume e filtri diventano *risorse comuni*, rese tali dagli accordi che rendono conveniente il processo sociale di produzione di acciaio, godimento del tempo libero e modificazione della natura. Risultato: massimo prodotto sociale, 0-esternalità; circa l'esito economico del processo, la distribuzione tra gli agenti dei diritti all'inquinamento del fiume, o alla disponibilità di acqua pulita, sono ininfluenti nella massimizzazione del prodotto sociale.

Ma se le risorse sono diritti, queste non possono essere “date” se non *dopo* aver definito proprio quei diritti che le rendono *risorse*: l'aspetto teorico più rilevante è che la presunta relazione causale che va dalla *legge economica* al

diritto s'inverte, assegnando al diritto il ruolo di plasmare le relazioni economiche e, dunque, lo stesso significato di risorsa. L'importante corollario è che le istanze di *giustizia*, se riconosciute e difese dal *diritto*, possono plasmare a loro vantaggio la definizione di *lavoro*, *capitale* e *natura* e, dunque, il funzionamento del sistema. Vero questo, come nel "gioco dell'oca", si riparte dal "via": la giustizia che rivendica i diritti sul funzionamento del sistema economico come raggiungerà l'efficienza?

Una possibile controprova della necessità che le istanze di giustizia entrino nelle scelte private e collettive è la classica definizione delle varietà di beni: privati, club, pubblici e comuni; così classificati sulla base della diversa possibilità/convenienza di esercitare i diritti di proprietà privata sulle diverse varietà di beni stessi. In particolare per i beni privati, il loro l'uso, l'esclusione di terzi e la possibilità di cessione definiscono le prerogative dell'esercizio dei diritti di proprietà e, dunque, sembrerebbero rappresentare anche le condizioni, necessarie e sufficienti, per la massimizzazione dell'utilità nel godimento del bene (Alchian, 1965; Alchian, Demsetz, 1973). Per molti, queste prerogative rappresentano il grado di libertà permesso dalla scelta privata e, dunque, sono anche le uniche che debbono essere difese per l'efficienza del sistema.

Le posizioni critiche di Sen su questo punto sono note (Sen, 2009; Lecaldano, 2011). Un esempio per ribadire il suo pensiero circa la necessità di allargare il campo di valutazione dalla scelta privata alla scelta collettiva: è giusto che, attraverso la fiscalità, vengano risarciti i danni di un terremoto anche a carico di chi quei danni non li ha subiti? Nel dubbio, si immagi allora un bellissimo edificio privato rimasto perfettamente intatto dopo un evento sismico che ha devastato la città in cui si trova. Il sisma ha distrutto ogni varietà di beni: molti beni privati, ma certamente anche beni comuni (ad esempio la rete delle relazioni di vicinato), beni pubblici (strade, ospedali scuole) e beni privati a uso collettivo come bar, mercati, ristoranti, negozi. Pur se rimasto integro, quanto varrà quel bellissimo edificio dopo il sisma? Che possibilità avrà di recuperare il suo valore economico se la distruzione dei beni comuni ha scacciato la popolazione, ha reso non più conveniente l'attività economica

privata e fa domandare al decisore pubblico se vale ancora la pena di ricostruire strade, ospedali e scuole? È evidente che il valore dei beni privati è solo in parte affidato alle condizioni di mercato e alle scelte private ma, in larghissima misura, viene generato dall'interazione con le scelte collettive e dall'esistenza di beni pubblici e comuni che da queste direttamente derivano. Allargando poi la prospettiva ai temi dell'economia dell'ambiente e delle risorse naturali, il peso delle scelte collettive diventa pervasivo.

Non possiamo entrare nei dettagli, ma il filo teorico che unisce autori così diversi come Coase e Sen, o che, nelle conclusioni, li fa convergere su lavori che hanno seguito sentieri separati e indipendenti - come nel caso di Ostrom (Anderies *et al.*, 2004; Ostrom, 2000) - è che la scelta collettiva sia possibile ed efficace, ma sostenibile solo se validata da scelte partecipative condivise (Ostrom, 2000; 2009). Ciò sarà tanto più probabile, quanto più gli attori saranno in grado di generare, condividere e applicare istanze di giustizia redistributiva: saranno agenti in grado di agire perché le proprie *capabilities* saranno rigenerate.

Nel solco di questa letteratura, possiamo dunque definire il concetto di sostenibilità come la *capacità del sistema di rigenerare le risorse che usa, conservarne la fertilità e minimizzare i costi sociali prodotti dal loro utilizzo*. Cercheremo ora di illustrare con un esempio grafico come le condizioni di sostenibilità dominino sempre le condizioni Pareto-ottimali; ovvero, come queste non siano condizioni necessarie, né sufficienti, per la sostenibilità.

I due grafici seguenti mostrano due diverse visioni del mondo: il primo (Fig. 1) corrisponde alla rappresentazione standard della funzione di produzione aggregata che gode del più alto consenso nella letteratura economica (Acemoglu, 2009: 34). Questa traccia la frontiera di efficienza paretiana delle diverse possibilità produttive, rese possibili dalle scelte *private* di allocazione dei fattori. In questa rappresentazione il punto *A* e il punto *C* sono esiti efficienti nell'impiego delle risorse a diversa scala, *B* è inefficiente; il punto *D* è considerato un risultato irraggiungibile allo stato delle conoscenze.

Se indichiamo con il simbolo $>$ la preferibilità sociale delle diverse allocazioni, allora $A > B; C > A; C > B$ (l'economia in grado di realizzare C è più sviluppata).

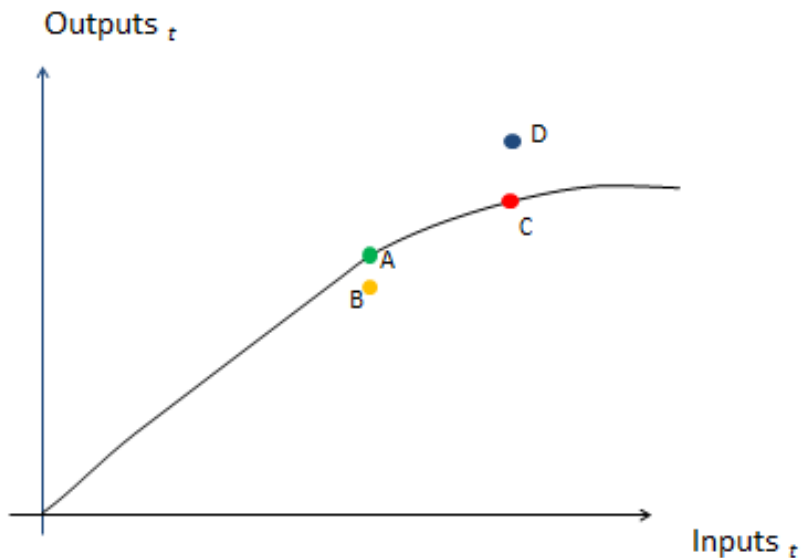


Figura 1: La frontiera di produzione.

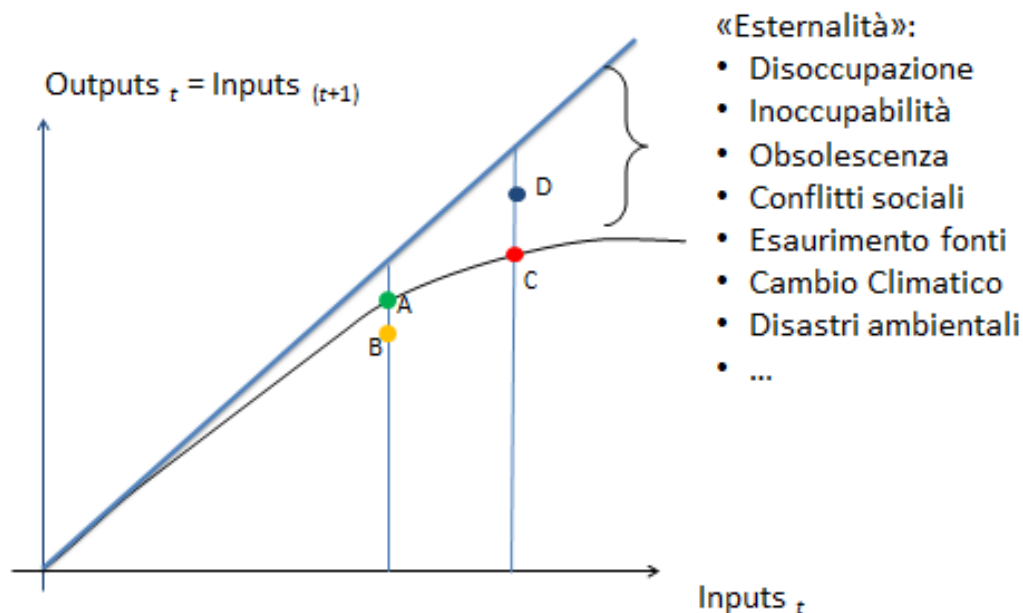


Figura 2: Sostenibilità: economia in stato pienamente reintegrativo $O=I$.

Il secondo grafico (Fig. 2) confronta invece la frontiera dell'efficienza paretiana con il limite della produzione perfettamente sostenibile. Dato un

determinato ammontare di fattori impiegati in *input*, i punti sulla retta a 45° rappresentano economie in completo stato reintegrativo, cioè dove valgono le condizioni $I_t = O_t = I_{t+1}$ dove, cioè, l'*output* di un anno può essere tutto reimpiegato nell'anno seguente. In realtà tale retta, per la seconda legge della termodinamica, costituisce un limite non-raggiungibile, per la perdita, inevitabile e irrecuperabile, di energia e materia nei processi produttivi (Georgescu-Roegen, 1971). Ma l'area compresa tra la funzione aggregata di produzione e tale retta indica la dimensione e il crescente peso delle "esternalità" - quindi dei costi sociali - all'aumentare della scala di produzione.

In particolare, se consideriamo sia i costi privati, sia i costi sociali, $A > B$ ma $B > C$ dunque non può essere che C sia preferibile ad A proprio per le ipotesi sui rendimenti dell'economia privata nei modelli standard di crescita. L'azione collettiva, dunque, può e deve tentare di internalizzare e risolvere le esternalità che impediscono l'economia privata di raggiungere D (ad esempio riducendo lo spreco di capitale umano e naturale). Tutto questo implica che un punto di efficienza paretiana non sia condizione necessaria, perché $B > C$ e - date le risorse umane, fisiche e naturali impiegate - neppure sufficiente per ottenere una condizione di maggiore prodotto sociale, perché $D > A > C$. L'impossibilità del "liberale paretiano", dimostrata da Sen (2009), si ripresenta qui come l'impossibilità dell'economia privata, concepita in un quadro di individualismo metodologico (Pareto-efficiente), di orientare da sola le scelte degli agenti e di garantire giustizia nella rigenerazione delle risorse e, dunque, raggiungere il massimo livello possibile di sostenibilità al sistema.

Qualunque sia la fede nel progresso tecnologico, la retta rappresenta un confine non raggiungibile. Ma lavorando sui suoi "funzionamenti", in modo che l'economia rigeneri e potenzi le *capabilities* disponibili, un limite irraggiungibile non significa inavvicinabile. Il modello di concorrenza perfetta, anche se non osservabile, ha rappresentato da sempre un punto di riferimento ideale perché in grado di orientare la formulazione dei modelli economici e rappresentare un metro di misura dell'efficacia delle politiche. La linea di confine di un'economia circolare perfettamente sostenibile rappresenta

anch'essa un punto di riferimento per la sopravvivenza dell'astronave Terra: l'obiettivo di ultima istanza per l'azione collettiva e la formulazione delle politiche; uno spazio di maggiore giustizia nei confronti della potenzialità di tutte le risorse presenti e da consegnare al Futuro perché abbia un futuro.

Giustizia e psicologia del lavoro

Luca Vecchio, Università di Milano-Bicocca

Introduzione

Questo contributo tratta del tema della giustizia dalla prospettiva della psicologia del lavoro e delle organizzazioni; il termine “giustizia”, dunque, è da intendersi sempre come qualificato dall’aggettivo “organizzativa”. Tematica che costituisce un’area di ricerca e di intervento tra le più difficili per l’ambito disciplinare qui preso in considerazione.

Da un lato se ne riconosce la pervasività e la rilevanza “di lungo periodo”. Al proposito, si può essere d’accordo con Deborah Rupp quando scrive che “la gran parte degli eventi che caratterizzano l’esperienza lavorativa delle persone sono, in un modo o nell’altro, connessi a questioni di giustizia”¹ (Rupp, 2011: 79). E – come ricorda Neri (Neri, Rinaldini, 2016) – un richiamo a temi di giustizia in ambito lavorativo si può già rintracciare in un testo fondativo per la psicologia del lavoro, qual è *Organizzazione scientifica del lavoro* di Frederick W. Taylor (1911). Peraltro, anche uno sguardo, non strettamente orientato da interessi disciplinari, sul mondo del lavoro contemporaneo mostra come oggi il tema della giustizia sia importante e assolutamente attuale, in un momento storico caratterizzato da trasformazioni molto rilevanti che riguardano proprio il lavoro, dalla compressione dei diritti dei lavoratori, dalla crescita dello sfruttamento, dalla precarizzazione crescente.

Da un altro lato, più che per altri temi, pare problematico caratterizzare la specificità di una prospettiva psicologica su questo argomento. Certo, il riferimento alla soggettività e l’attenzione rivolta ai comportamenti, ai sentimenti, alle valutazioni degli individui costituiscono degli ancoraggi forti che qualificano il modo peculiare in cui la psicologia si occupa di giustizia. Si può invece dubitare che l’approccio psicologico allo studio di questa tematica

¹ Il testo originale in inglese recita così: “It is proposed that many to most of the discrete events experienced by employees are justice related”.

possa distinguersi – come sostengono alcuni autori (Kazemi *et al.*, 2015) – in quanto prettamente descrittivo, riguardando la rilevazione di ciò che le persone considerano giusto o ingiusto, di come la giustizia è percepita, delle reazioni sollecitate da situazioni ritenute giuste o ingiuste. In questo è implicitamente affermata una prospettiva autonoma e, in un certo senso, neutrale dello studio psicologico della giustizia rispetto a influenze e determinazioni provenienti da altre aree disciplinari. In realtà, assai più che per altri ambiti di indagine, in questo campo fatti e valori – ovvero campo empirico e opzioni concettuali (e ideologiche) – sono inestricabilmente intrecciati, e occuparsi di giustizia organizzativa porta a confrontarsi necessariamente con questioni e problematiche sollevate da altre discipline, giuridiche anzitutto, ma anche filosofiche, sociologiche, politiche. Ciò sia sul piano delle definizioni, quando si tratta di stabilire cosa sia la giustizia – e dunque che cosa viene “percepito” – e come si possano caratterizzare attività, pratiche, comportamenti giusti (o ingiusti), ma ancor più con riferimento agli esiti della ricerca psicologica, con le indicazioni operative e le implicazioni gestionali che se ne possono ricavare e che hanno un potenziale impatto sulla qualità della vita lavorativa e sui rapporti di potere tra gli attori organizzativi.

Forse è per questa sua particolare complessità che la giustizia organizzativa è un tema meno frequentato dagli psicologi del lavoro e delle organizzazioni, rispetto ad altri argomenti, peraltro anch’essi complessi, pervasivi e rilevanti ma forse riconosciuti come più propri del discorso della psicologia del lavoro, come ad esempio lo stress o il benessere nel lavoro. A titolo esemplificativo, si consideri la tabella della pagina seguente (Tab. 1) in cui sono censiti i lavori che si sono occupati di “giustizia organizzativa” e di “benessere” comparsi negli ultimi dieci anni nelle due riviste di riferimento dell’Associazione europea di psicologia del lavoro e delle organizzazioni (European Association of Work and Organizational Psychology – EAWOP). Si può notare – pur nel carattere aneddotico dell’esercizio – come gli articoli che si occupano di “giustizia” siano tra la metà e un terzo di quelli dedicati al “benessere”, oltre a calare nel corso del tempo.

Vi è poi anche un altro segnale della difficoltà di questo campo di indagine, ed è l'ampia variabilità del vocabolario concettuale utilizzato per qualificare la giustizia organizzativa, nonché l'altrettanto numerosa quantità di teorie elaborate per spiegare il suo costituirsi, le sue "origini", nonché i suoi effetti (cfr. Fortin, 2008; Rupp, 2011; Neri, 2007; 2018; Neri, Rinaldini, 2016).

Tabella 1: Numerosità e distribuzione nel periodo 2008-2018 degli articoli riguardanti "giustizia organizzativa" e "benessere" nelle due riviste di riferimento dell'EAWOP.

	Totale	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>												
<i>Justice</i>	17	4	1	2	1	2	2	1	-	1	1	2
<i>Well-being</i>	38	2	-	2	1	7	4	-	8	4	2	8
<i>Organizational Psychology Review</i>												
<i>Justice</i>	8				1	4	2	-	-	1	-	-
<i>Well-being</i>	23				5	5	2	-	4	3	1	3

Nota: I termini *justice* e *well-being* sono le parole chiave utilizzate per selezionare gli articoli di riferimento. Per la prima rivista la ricerca è stata condotta nel campo *key-words*; per la seconda rivista (che ha iniziato le pubblicazioni nel 2011) la ricerca è stata effettuata nel campo *abstracts*.

Limitandoci alla numerosità dei costrutti con cui ci si riferisce alla giustizia organizzativa, nel già citato lavoro di Rupp (2011) – in cui è proposta una breve ricognizione dello stato dell'arte sul tema – oltre alla tradizionale e consolidata distinzione tra giustizia "distributiva" (Adams, 1963; 1965), "procedurale" (Thibaut, Walker, 1975) e "interazionale" (Bies, Moag, 1986), quest'ultima in seguito ulteriormente distinta in "informazionale" e "interpersonale" (Colquitt, 2001), si parla anche di *multifoci justice*, di *overall justice*, di *justice climate*, di *third-party justice* fino a estenderla per comprendervi la nozione di *corporate social responsibility*. E ciò riguarda solo l'armamentario concettuale che, in qualche modo, è riconducibile all'*Organizational Justice Theory* (Greenberg, 1987); a questo si dovrebbero aggiungere le concettualizzazioni emerse dai lavori di ispirazione fenomenologica.

In questo scenario non è semplice trovare un criterio di ordinamento per organizzare le prospettive e gli approcci alla tematica. Affrontando il problema,

Neri (Neri, Rinaldini, 2016; Neri, 2018) sviluppa una lettura e una sistematizzazione dei concetti e delle teorie della giustizia organizzativa in relazione alle concezioni di organizzazione, seguendo Bruno Maggi che distingue: concezioni dell'organizzazione come sistema preordinato; teorizzazioni che vedono l'organizzazione come un sistema emergente dall'agire degli attori; e prospettive che concettualizzano il fenomeno organizzativo in termini processuali, come "agire organizzativo", regolazione dinamica di azioni e decisioni (Maggi, 1984/1990; 2003/2016).

Prendendo spunto dal lavoro di Neri, in questo contributo propongo un esercizio - ancora iniziale e non sistematico - in cui provo a mettere in relazione le concettualizzazioni e le ricerche di psicologia sul tema della giustizia con una (relativamente) recente riflessione sui diversi orientamenti delle pratiche di ricerca e di intervento in psicologia del lavoro, nonché sulle concezioni antropologiche ad essi sottesi. È bene precisare che nello svolgere tale esercizio mi sono limitato a considerare essenzialmente la letteratura anglosassone sul tema, in particolare per quel che riguarda la tradizione di ricerca cosiddetta *mainstream*, in quanto, di fatto, è quella che, in particolare nel panorama italiano, più condiziona la riflessione teorica e la ricerca empirica.

Giustizia e psicologia *mainstream*

Vi è una tradizione dominante - *mainstream* - della ricerca psicologica sulla giustizia organizzativa che ha per oggetto lo studio delle percezioni di giustizia, del modo in cui si formano e del loro ruolo nel determinare una varietà di comportamenti, atteggiamenti e modi di sentire delle persone al lavoro. Le finalità di questa strategia di indagine sono sia conoscitive sia pragmatiche.

Per quanto riguarda il primo aspetto, gli studi hanno anzitutto esplorato le determinanti delle percezioni di giustizia degli attori organizzativi, considerando sia i fattori riconducibili alla qualità del contesto e del contenuto lavorativo sia le caratteristiche personali degli individui. Nell'ambito di queste ricerche si collocano anche diversi modelli sviluppati per dar conto delle ragioni

per cui le persone sono particolarmente sensibili all' "equità" (*fairness*) presente nei propri luoghi di lavoro; modelli che, pur nella varietà delle proposte, riconducono tale sensibilità al fatto che ambienti "giusti" - o percepiti come tali - soddisfano dei bisogni importanti, siano essi di controllo o egoistici (*instrumental model* - Tyler, 1987); di status o riconoscimento (*relational model* - Tyler, Lind, 1992); di valorizzazione in sé della giustizia (*deontic model* - Folger, 1998; Cropanzano *et al.*, 2003). Un'altra importante linea di indagine focalizza la sua attenzione sull'impatto delle percezioni di giustizia su una serie di costrutti riguardanti le condotte e gli atteggiamenti delle persone al lavoro (Cohen-Charash, Spector, 2001). Al proposito, si sono accumulate evidenze consolidate sulle ricadute positive e negative connesse, rispettivamente, alle percezioni di giustizia e ingiustizia sui luoghi di lavoro. Così, dove c'è giustizia cresce la soddisfazione nel lavoro, migliora la prestazione lavorativa, si diffondono comportamenti di cittadinanza organizzativa, l'impegno è maggiore, ecc. Al contrario, laddove si percepisce ingiustizia crescono i comportamenti controproducenti, le intenzioni di abbandonare il lavoro, i sentimenti di ostilità, si riduce la prestazione.

Il lato pragmatico di queste ricerche è immediatamente evidente. Di fatto, conoscere le determinanti di (percezioni di) giustizia organizzativa può fornire utili indicazioni per realizzare interventi che la promuovano e la sostengano; interventi che trovano la loro giustificazione negli effetti positivi di tali percezioni sulla qualità della vita lavorativa e sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Questo approccio, dove i dati di conoscenza sono strettamente intrecciati con la loro finalità applicativa e che si colloca all'origine dell'indagine psicologica sui temi della giustizia - si pensi ai citati lavori di Adams (1963; 1965) in relazione alla motivazione lavorativa - vede, negli anni recenti, alcuni sviluppi interessanti.

Alcuni studi cercano di precisare in maggior dettaglio i *meccanismi di funzionamento* attraverso cui la percezione di giustizia esercita i suoi effetti. Non ci si limita più a dimostrare la relazione tra (percezione di) giustizia ed esiti

lavorativi (i cosiddetti *outcome*, come ad esempio la soddisfazione nel lavoro). Da un lato, si ritiene necessario precisare meglio quali siano gli specifici legami tra le diverse varietà di giustizia e i corrispondenti esiti. Ma, soprattutto, si cerca di spiegare gli effetti della giustizia identificando i costrutti coinvolti nel processo e specificandone i “meccanismi” di attuazione. Così, a titolo di esempio, alcuni studi recenti (Totawar, Nambudiri, 2014; Hur *et al.*, 2016) hanno proposto il costrutto di “capitale psicologico”² quale “veicolo” dell’efficacia della giustizia nel promuovere soddisfazione e impegno e nel favorire l’attuazione di comportamenti funzionali alla qualità dei servizi offerti. La giustizia, elicitando emozioni positive, favorirebbe il consolidarsi e l’espansione delle risorse e delle capacità degli individui – sintetizzabili nel costrutto di capitale psicologico, appunto - che sono alla base dello sviluppo di atteggiamenti e comportamenti positivi verso il lavoro e l’organizzazione. Il capitale psicologico costituirebbe dunque il “ponte” tra fattori organizzativi (la giustizia appunto) e gli esiti lavorativi individuali a essi connessi³. La conferma di tale meccanismo, tra l’altro, comporterebbe un vantaggio sul piano applicativo dal momento che agire sulle componenti del capitale psicologico risulterebbe più agevole che intervenire sulle determinanti delle percezioni di giustizia⁴.

Un’altra recente direzione di sviluppo delle ricerche *mainstream* si preoccupa di esplorare la dinamica delle percezioni di giustizia. Anche in questo caso, si va oltre le teorie e le modellizzazioni riguardanti il modo in cui

² Il capitale psicologico (Luthans *et al.*, 2007a, 2007b) è un costrutto – derivante dalla tradizione della psicologia positiva – che si riferisce a uno stato psicologico (come tale, passibile di sviluppo) caratterizzato da quelle risorse – ottimismo, auto-efficacia, resilienza, perseveranza – che permettono all’individuo di perseguire una prestazione eccellente, di adattarsi al meglio al proprio ambiente di lavoro, di affrontare con successo le difficoltà, di maturare professionalmente.

³ “Il capitale psicologico agisce da ponte tra un fattore controllato al livello organizzativo (qual è la giustizia organizzativa) e le variabili individuali (quali la soddisfazione nel lavoro o l’impegno (*commitment*) organizzativo” (Totawar, Nambudiri, 2014: 93).

⁴ “Da una prospettiva manageriale, data la natura ‘aperta al controllo’ del capitale psicologico, questo rappresenta un significativo strumento a disposizione dei dirigenti per influenzare la soddisfazione e l’impegno dei propri dipendenti. Inoltre, intervenire sul capitale psicologico è più semplice che influenzare direttamente le percezioni di giustizia” (Totawar, Nambudiri, 2014: 83).

si formano i giudizi di giustizia (come la *fairness theory* - Folger, Cropanzano, 2001; o l'*affective event theory* - Weiss, Cropanzano, 1996), per cercare di capire come essi evolvono e cambiano nel corso del tempo (Jones, Skarlicki, 2012). In questo caso, l'attenzione degli studiosi, più che sul ruolo causale della giustizia, è rivolta agli aspetti di processo, riconoscendo il carattere non stabile del costrutto e la sua dipendenza dal contesto e da ciò che vi accade. Questi modelli per certi versi possono essere considerati un sottoinsieme di quelli riguardanti i meccanismi di funzionamento della giustizia organizzativa (cui si è fatto cenno poco sopra) che si caratterizzano per il fatto che mirano a introdurre nelle teorizzazioni il riferimento al tempo.

È dunque opportuno soffermarsi sull'idea di tempo proposta in tali modelli. Parlando per metafore, il tempo pare qui configurarsi come un contenitore o uno sfondo entro cui si collocano le percezioni puntuali degli eventi valutabili come giusti (o ingiusti). Così, nel modello che prendo ad esempio (Jones, Skarlicki, 2012), se le percezioni di giustizia possedute *in un certo momento* sono confermate da ciò che accade *successivamente* esse si consolidano. Viceversa, se le aspettative sono disattese si attiva un processo di rivisitazione che può esitare in un cambiamento di percezioni. Il tempo è *dove accadono gli eventi* oggetto di percezione; è "derivato" dal loro succedersi, così come - usando un'altra metafora - quando andiamo al cinema i movimenti che percepiamo sullo schermo sono in realtà il risultato della rapida successione di singoli fotogrammi di per sé statici, immobili. Il processo, dunque, si svolge *nel tempo*, un tempo che però è "spazializzato", già segmentato in eventi; coglierne la dinamica significa considerare il mutamento delle percezioni che tali eventi determinano (e dei loro effetti).

Una riflessione critica sulla letteratura *mainstream*, al di là del riconoscimento della ricchezza dei risultati ottenuti, apre ad alcuni interrogativi, sia sul versante degli esiti conoscitivi sia in riferimento alle ricadute applicative che da essi sono derivati.

Iniziando da queste ultime, ci si può interrogare sulla loro effettiva efficacia nelle concrete situazioni di lavoro. La ricerca *mainstream* offre

indicazioni operative (che si rintracciano nelle sezioni conclusive di molti articoli, sotto la voce *practical implications*) quali strumenti da impiegare, cercando di adattarli alle situazioni specifiche, per promuovere giustizia organizzativa. Non è tanto in discussione la logica strumentale, quanto il fatto che essa sembra muovere da un presupposto astratto ed esterno rispetto alle situazioni in cui viene attuato l'intervento. Di fatto, questo è guidato dall'intenzione di (ri)stabilire una situazione ottimale e ritenuta funzionale al perseguimento dei fini organizzativi (quella caratterizzata da giustizia, appunto) rispetto alla quale la realtà nella quale si opera risulta deficitaria. Siamo nell'ambito di quelli che Carli e Paniccia (2003) chiamano "obiettivi ortopedici" dell'intervento psicologico, obiettivi volti a "riportare il sistema, entro il quale si interviene, a un modello [...] considerato come utile e desiderabile. Un modello che consente di considerare lo stato problematico entro cui si interviene quale *scarto dal modello*" (ivi: 50). Il modello rimanda a valori assunti come positivi di per sé (nel nostro caso la giustizia), espressione di un mandato sociale che legittima l'intervento, che però, se viene "assunto come unico riferimento, senza costruzione di committenza, ne limita e ne condiziona la funzione" (ivi: 51). Di fatto, l'intervento così orientato può portare a esiti paradossali, quando ad esempio assume caratteri prescrittivi che, come tali, contraddicono alcune delle condizioni che paiono promuovere la (percezione di) giustizia, quali il coinvolgimento, l'autonomia, la possibilità di espressione del proprio punto di vista. Altra cosa sarebbe sviluppare un intervento orientato allo sviluppo, che richiederebbe necessariamente di confrontarsi con le persone coinvolte - in primo luogo con la committenza - per definire obiettivi, non prefigurabili astrattamente, che tengano conto delle risorse del contesto, degli specifici eventi che si sono verificati, della storia e della cultura dell'organizzazione, per promuovere un cambiamento coerente con la contingenza della situazione e realmente capace di tener conto degli attori organizzativi, non più destinatari ma partecipanti dell'intervento stesso.

La critica di astrattezza, peraltro, può essere estesa alla visione che guida la strategia di indagine *mainstream* e all'idea di uomo che ad essa è sottesa.

Questa psicologia, di fatto, non sembra riferirsi a individui concreti, ma piuttosto a un individuo che, con una qualificazione contraddittoria e paradossale, potrebbe definirsi “universale” e, in quanto tale, appunto astratto. In questa prospettiva, le persone sono concettualizzate come “fasci” o “collazioni” di proprietà (o caratteristiche, o qualità) diverse; proprietà – misurabili e quantificabili – che possono essere anche acquisite ma, in ogni caso, sono potenzialmente comuni a tutti gli individui, la cui singolarità è in tal modo “oggettivata”. Un particolare individuo è così descrivibile in base al peculiare insieme di caratteristiche che lo qualificano e al livello con cui queste sono presenti; le persone sono pensate come “oggetti con proprietà stabili, diverse le une dalle altre” (Weiss, Rupp, 2011: 86). Entro questo schema, l’indagine psicologica è guidata da quella che è definita come “assunzione inter-entitaria” (*between-entities assumption*) (Weiss, Rupp, 2011). La ricerca consiste nell’indagare, con metodi adeguati – prevalentemente di tipo quantitativo – le relazioni che sussistono tra queste proprietà. Di fatto, la pratica di ricerca *mainstream* può essere schematizzata nei seguenti passaggi: a) si misurano (attraverso scale, osservazioni, ecc.) le variabili che operazionalizzano le proprietà di cui sopra; b) si studiano le relazioni tra le variabili – identificate come rilevanti per un certo fenomeno – seguendo una logica esplorativa o di verifica di modelli e teorie elaborati da precedenti ricerche (secondo una idea di accumulazione del sapere); c) si elaborano ulteriori modelli del fenomeno oggetto di indagine (più precisi, più specifici, con maggiore capacità esplicativa) che possono diventare un punto di partenza per nuove ricerche o fornire le indicazioni per orientare gli interventi.

Gli studi sulla giustizia considerati fino ad ora ben si adattano allo schema qui sommariamente descritto. Essi fanno riferimento a una tassonomia di forme di giustizia organizzativa. Queste si traducono in percezioni di giustizia che permettono di distinguere persone che, ad esempio, hanno una elevata percezione di giustizia procedurale o un basso livello di giustizia distributiva. In questo modo la (percezione di) giustizia è divenuta una proprietà dell’individuo, si è “internalizzata”, è divenuta – parlando ancora in

termini un po' paradossali - una caratteristica oggettiva (o comunque oggettivabile) della sua soggettività. Questa caratteristica è poi messa in relazione con altre caratteristiche del soggetto o dell'ambiente in cui opera, o con altre variabili caratterizzanti l'esperienza di lavoro: la soddisfazione, l'impegno, l'intenzione di abbandonare il lavoro, ecc. Si noti che in questo quadro la giustizia è considerata un dato che è percepito dal soggetto (più o meno correttamente, non importa), oppure un obiettivo da perseguire. In entrambi i casi è qualcosa che si colloca all'esterno del soggetto, come "elemento" dell'ambiente attuale o come caratteristica da realizzare attraverso un adeguato intervento.

Fare astrazioni è costitutivo del discorso scientifico e necessario per sviluppare teoria. Tuttavia, la concettualizzazione sopra richiamata rischia forse di operare una eccessiva semplificazione che porta a parlare di un uomo che non esiste; un uomo troppo astratto, appunto, certamente a-storico, avulso dal contesto in cui agisce, lontano dalla concretezza della sua "vera" condizione; un uomo, altresì, frammentato, magari calcolabile ma non più "raccontabile" (Han, 2013/2015), di cui non si riesce più a cogliere l'integrità come persona e la cui esperienza concreta diventa difficile da comprendere. Il che può avere delle conseguenze problematiche laddove tale concezione porta a orientare la ricerca in direzioni lontane da ciò che è davvero rilevante per le persone; esito tanto più critico quando l'oggetto di indagine riguarda un'area dell'esperienza così importante come il lavoro (e la giustizia).

La giustizia vissuta

Esiste un'altra tradizione di ricerca in psicologia, meno frequentata, che parte da presupposti antropologici diversi rispetto a quelli che abbiamo visto caratterizzare la concezione *mainstream*. È la tradizione che affonda le sue radici nella fenomenologia e enfatizza il vissuto individuale, recuperando l'integrità del soggetto - non più visto come collezione di proprietà - e riconoscendo la sua irriducibilità a dimensioni misurabili. La distanza di questa psicologia da quella vista in precedenza si può ben cogliere nelle parole scritte da Husserl sul

tema in *La crisi delle scienze europee e la fenomenologia trascendentale*. Scrive il filosofo tedesco: “Alla psicologia è stata attribuita la stessa obiettività della fisica, e appunto per ciò una psicologia in senso proprio e specifico è diventata impossibile; per le anime, per la soggettività in quanto individuale, in quanto concretata nella persona, nella vita singola, e d’altra parte in quanto storica e sociale, sociale nel senso più vasto, un’obiettività del genere di quella delle scienze naturali è un controsenso” (Husserl, 1954/2008: 286).

Non è possibile qui sviluppare un confronto approfondito tra le due prospettive psicologiche, la cui relazione non è riducibile a una semplice contrapposizione. È invece interessante rintracciare nelle ricerche psicologiche sulla giustizia organizzativa la presenza di questa diversa tradizione di indagine che, in parte, deriva anche da una certa insoddisfazione verso le strategie di indagine, le teorizzazioni e i modelli derivanti dall’approccio *mainstream*.

Rispetto a questi si modifica l’oggetto della ricerca. Più che alle relazioni (causali) tra (percezioni di) giustizia ed esiti o determinanti, l’attenzione è rivolta alla comprensione di come è intesa, rappresentata, significata la giustizia presso gli attori organizzativi. In questo passaggio cambia anche lo stesso statuto teorico della nozione di giustizia. Questa non è più vista come un “dato” esterno che è percepito - diventando dunque soggettivo - ma che, allo stesso tempo, rimane normativamente definito in base a criteri che prescindono da tale soggettività. Al contrario, in questo caso la giustizia è costitutivamente soggettiva, in quanto costruita dal vissuto degli individui; il suo significato non può essere compreso al di fuori delle particolari situazioni in cui le persone si trovano e da come le vivono e vi reagiscono.

Anche la finalità delle ricerche muta. È meno presente un interesse immediatamente pratico-applicativo, volto a fornire indicazioni operative (procedure, istruzioni) e a sviluppare interventi volti a modificare l’ambiente o a sviluppare competenze e risorse nelle persone che promuovano percezioni (positive) di giustizia. Gli obiettivi sono piuttosto descrittivi, volti appunto a conoscere le forme, i contenuti e i significati di giustizia dal punto di vista degli

attori organizzativi, fornendone una rappresentazione quanto più autentica e “complessa”. Il che non esclude, peraltro, un uso dei risultati delle ricerche a fini trasformativi, laddove però le possibilità di cambiamento derivano da processi di riconoscimento e di acquisizione di consapevolezza circa le “teorie implicite” che orientano le condotte, piuttosto che da interventi volti al controllo delle variabili critiche per ottenere un risultato predefinito (e virtuoso).

La diversità di presupposti e di finalità si riflette anche nelle scelte di metodo. Coerentemente con gli obiettivi di indagine e con la valorizzazione del punto di vista degli attori sono privilegiati i metodi qualitativi rispetto agli approcci quantitativi. I “dati” su cui si lavora sono i racconti ricavati dalle interviste realizzate incontrando le persone o le osservazioni dei loro comportamenti; materiali analizzati per ricavare i sistemi di credenze che strutturano la percezione e la costruzione della realtà, per studiare i rapporti tra rappresentazioni e condotte, per descrivere la grammatica dei sistemi di rappresentazione e azione.

Non vi è qui lo spazio per approfondire la letteratura che sostanzia questa diversa tradizione di indagine nell’ambito degli studi sulla giustizia. Rimando ai lavori di Massimo Neri che ne ha tracciato una ricca ricognizione (Neri, Rinaldini, 2016; Neri, 2018), ampliando i riferimenti filosofici e teorici che la sostengono. Vale però la pena richiamare i limiti attribuiti a questo approccio di ricerca. Questi sono individuati nella critica di soggettivismo radicale, nella provvisorietà e nella arbitrarietà delle categorie di analisi, nell’indeterminatezza delle indicazioni pragmatiche che non possono essere prefigurate da una teoria “forte” di riferimento. Se nel caso dell’approccio *mainstream* l’elemento critico era ravvisabile nell’astrattezza e nella perdita di riferimento alla concretezza dell’esperienza soggettiva, qui al contrario, l’aspetto problematico sembra l’eccessiva contingenza, per cui diviene difficile produrre e accumulare, dagli esiti di tale ricerca, una conoscenza generalizzabile e “utile”.

Ci si può domandare se sia possibile individuare un approccio allo studio della giustizia che si differenzi dalle prospettive finora prese in esame, le

quali rimandano a presupposti epistemologici tra loro molto distanti, incommensurabili. Ovvero, si tratta di capire se sia rintracciabile una prospettiva che – nello sviluppare conoscenze attorno a una tematica quale la giustizia organizzativa – da un lato salvaguardi nella sua pienezza la soggettività degli attori e, dall’altro lato, offra degli ancoraggi stabili per l’azione trasformativa.

Una indicazione in tale senso sembrerebbe venire da alcune proposte nell’ambito della riflessione teorica e della pratica di ricerca della psicologia del lavoro e delle organizzazioni che invitano a valorizzare più compiutamente la prospettiva esperienziale della persona al lavoro.

Giustizia organizzativa ed esperienza

La nozione di esperienza appartiene certamente alla tradizione fenomenologica. È però interessante notare come il riferimento all’esperienza, quale unità di analisi della persona al lavoro, sia sempre più frequentemente presente anche nell’ambito degli approcci *mainstream* allo studio delle realtà di lavoro. La spinta in questa direzione proviene anche dalla disponibilità di tecniche di raccolta di dati rese possibili dalle nuove tecnologie mobili, ormai alla portata di tutti. Varie sono le denominazioni di tali tecniche; tra le altre, si parla di *ecological momentary assessment*, di *everyday experience methods*, di *daily diary methods*, di *experience sampling methods*: una rassegna è offerta da Beal (2015). Tutte, però, sono accomunate dall’obiettivo di “catturare” l’esperienza delle persone così come occorre nei contesti in cui ha luogo⁵. Negli studi, le informazioni riguardanti le caratteristiche o proprietà del soggetto, rilevate in quantità considerevole, in modo puntuale e, per così dire, in “presa diretta” rispetto alle situazioni in cui sono messe in gioco, diventano meno “astratte”, in quanto riferite a quello specifico individuo, in quella determinata situazione,

⁵ Alcune citazioni, dal lavoro di rassegna di Beal (2015) appena richiamato, possono aiutare a meglio caratterizzare questo approccio: “[...] la convinzione che catturare non solo delle istantanee delle esperienze quotidiane ma la fluttuazione e l’evoluzione di tali esperienze sia cruciale per la comprensione di una gran varietà di fenomeni connessi al lavoro” (ivi: 384); “[...] il loro obiettivo – catturare un campione rappresentativo di esperienze così come occorrono in situazioni reali” (ivi: 384).

con le variazioni che sono sue proprie e permettono di qualificarlo rispettandone l'unicità e recuperandone l'integrità come individuo, superando la frammentazione dell'approccio inter-entitativo. Allo stesso tempo, in questi approcci si riconosce che la comprensione dei fenomeni psicologici di interesse ha a che fare non solo con le caratteristiche delle persone e con lo studio delle loro relazioni, ma anche con l'esame dei processi con cui sono interpretati (soggettivamente) gli eventi: "entro il flusso di esperienza di ciascuno" (Beal, 2015: 385).

In questi studi l'esperienza diventa l'oggetto privilegiato dell'indagine psicologica ed è riconosciuta come un concetto integratore capace di qualificare i soggetti in modi che ne rispettino maggiormente la complessità.

È proprio sollecitando l'adozione di uno schema di ricerca centrato sulla "persona in esperienza" (*experiential person*) che sono state elaborate concettualizzazioni e modellizzazioni della giustizia organizzativa di tipo più comprensivo, in grado di cogliere meglio e di integrare la complessità e le varie dimensioni del fenomeno; nonché, eventualmente, di promuovere azioni più efficaci a suo sostegno.

È quanto, ad esempio, propone Rupp (2011) in un modello dichiaratamente ispirato all'approccio "centrato sulla persona" (*person-centric*). È un modello che prende le mosse dalle "esperienze di giustizia" vissute dalle persone sul luogo di lavoro; esperienze non solo riferite a sé ma estese anche a quanto accade agli altri e a come si "comporta" l'organizzazione, dunque allargate all'intero contesto. Di tali esperienze si considerano poi gli effetti emotivi e i processi di categorizzazione e di attribuzione attivati per dare - soggettivamente - senso a quanto accaduto e individuare le responsabilità. Si presta altresì attenzione a come la percezione di giustizia evolve nel tempo a seguito del ripetersi delle esperienze rilevanti, e a come si sedimenti una sua interpretazione (relativamente) stabile. Ancora una volta, il modello valorizza la specificità della situazione in cui si sperimenta la condizione di giustizia e ne considera la dimensione temporale, in riferimento alla "storia" dell'organizzazione ma anche a quella degli attori organizzativi. Senza

dimenticare il ruolo che, in tale processo, possono avere le differenze individuali e le influenze contestuali. È un modello, dunque, che integra varie dimensioni della giustizia organizzativa: individuali e collettive, affettive e cognitive, stabili e contingenti; ed è sviluppato tenendo anche conto delle acquisizioni teoriche precedenti, quali quelle riguardanti i processi di formazione dei giudizi di giustizia.

Si può ritenere che il valore euristico e l'interesse di questo modello derivi proprio dal fatto che sia centrato sulla nozione di esperienza, riguardante qui l'ambito della giustizia. Le qualificazioni del modello richiamate sopra si possono infatti "applicare" all'esperienza "in generale". Questa infatti richiama le circostanze materiali e simboliche complessive in cui si svolge l'agire del soggetto. Il "soggetto di esperienza" è sempre già in relazione con un contesto che in parte, ma non completamente, contribuisce a determinare e che, allo stesso tempo, lo determina; un contesto popolato da altri soggetti con cui entra in relazione. Allo stesso tempo, il "soggetto di esperienza" non è un soggetto "astratto"; al contrario, è un soggetto storico, in vari sensi: a) vive nella storia presente, nel qui e ora storicamente caratterizzato; b) si è costruito nel tempo, è il risultato di una "evoluzione" personale, di una storia personale, appunto, sempre in evoluzione, dove il passato "agisce" nel presente e dove il presente - costruito e riflettuto nell'esperienza - orienta il futuro. Ancora, l'esperienza non si svolge *nel* tempo ma è sempre già temporalmente qualificata (è essa stessa tempo). E, inoltre, è anche sempre già connotata affettivamente.

Peraltro, l'esperienza non è totalmente idiosincratica, personale, (solo) soggettiva; la sua concettualizzazione non si identifica completamente con il "vissuto" o con il "flusso di coscienza inafferrabile". In primo luogo essa, come appena detto, rimanda sempre a un contesto che in qualche modo la vincola, la limita ed è comune agli altri attori, rappresentando il retroterra condiviso che rende possibile la relazione, l'incontro, lo scambio, la comunicazione. In secondo luogo, l'esperienza presenta aspetti di ripetitività, di permanenza che rendono possibile costruire una teoria dell'esperienza, possono portare a identificare "modelli" di esperienza.

Aggiungerei però un altro aspetto dell'esperienza che vale la pena sottolineare: la sua apertura al nuovo, l'impossibilità della sua prescrizione, il fatto che abbia sempre un residuo non intenzionale, che sfugge alla deliberazione, che non è attuato, che può essere visto come il serbatoio di ciò che si potrebbe e che non è (ancora) fatto. L'esperienza è quello che (ci) accade e ci si presenta, in modo inaspettato (La Porta, 2004). Da questo punto di vista la nozione di esperienza evoca una prospettiva di sviluppo e lascia spazio alla creatività dei soggetti e alla promozione del cambiamento (nella forma dell'apprendimento, dell'*empowerment*, dell'emancipazione, ...).

Sarebbe interessante esplorare ulteriormente e più in profondità l'articolazione concettuale di questo termine e le ricadute che l'adozione di una prospettiva esperienziale comporta per la ricerca empirica e teorica in ambito psicologico, nonché per l'ambito applicativo.

A questo proposito, ritornando alla giustizia organizzativa e per concludere questo contributo, si può pensare che il richiamo alla nozione di esperienza e alle caratteristiche che la qualificano permetta di individuare alcune "condizioni psicologiche" - non sufficienti ma forse necessarie - perché si dia giustizia nelle organizzazioni. Una di queste condizioni è che, affinché vi sia giustizia in un'organizzazione, questa dovrebbe definire i propri processi di azione o le proprie scelte di ordinamento in modo da tutelare, rendere possibile, promuovere la ricchezza e la complessità delle esperienze dei soggetti che ne sono parte.

Si tratta di un'indicazione ancora abbozzata, da precisare nei contenuti, che potrebbe arricchirsi dal confronto fecondo con proposte che richiamano prospettive analoghe (penso al riferimento alla nozione di "capacitazione" di Amartya Sen (1995; 2009/2010) di cui parla Neri o anche alla nozione di "potere di azione" di Yves Clot (2011)). Inoltre, valorizzare il tema dell'"esperienza" quale prospettiva da cui traguardare la questione della giustizia organizzativa spinge a estendere la riflessione al di fuori del perimetro disciplinare della psicologia. Un percorso che qui si può solo evocare ma che invita a leggere l'esperienza lavorativa in rapporto alle più generali trasformazioni del lavoro

degli anni recenti, alle ragioni – economiche, politiche, sociali – che ne sono alla base e alle ricadute che hanno sulla vita concreta delle persone. Il che porta a riflettere, di nuovo, su quali siano le condizioni che garantiscano la pienezza dell’esperienza ed evitino il suo impoverimento (su questi temi la letteratura francese sul lavoro è di particolare interesse; cfr. ad es.: Dejours, 2006; Deranty, 2011; Luhilier, 2013; Renault, 2006).

In ogni caso, avere chiaro, come psicologi che sono chiamati a intervenire nei contesti organizzativi, il “vincolo (minimale) per la giustizia” sopra accennato e lavorare perché sia “rispettato”, riconosciuto, e realizzato potrebbe non essere così scontato. Di fatto, richiederebbe di mettere in discussione – o, almeno, di considerare criticamente – gli approcci centrati sulle risorse individuali che caratterizzano gli interventi, derivanti dalla letteratura *mainstream*, volti a sostenere le percezioni di giustizia (si consideri, al proposito, quanto in precedenza richiamato a proposito del costrutto di “capitale psicologico”); approcci orientati più al controllo che a favorire l’espressione della soggettività e che confermano, implicitamente, una concezione parziale e frammentata dell’uomo al lavoro (come insieme di caratteristiche e di competenze; queste ultime, tra l’altro, sempre meno “disciplinari” e sempre più “trasversali” e aspecifiche). Si tratterebbe, al contrario, di prestare attenzione a condizioni organizzative in grado di promuovere lo sviluppo delle persone nei contesti di lavoro, sollecitando e sostenendo una loro piena esperienza, favorendone la partecipazione e il coinvolgimento.

Al di là dell’adesione o meno a tale prospettiva, si tratta di un compito non facile per la psicologia, a fronte del suo debole potere negoziale e delle sempre più pressanti richieste, nei contesti organizzativi, di interventi orientati all’efficienza e iscritti in un orizzonte temporale di breve se non brevissimo periodo.

Giustizia e *governance* delle imprese

Paolo Di Toma, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione.

Nella teoria degli assetti istituzionali, la *governance* definisce e persegue gli equilibri che regolano l'allocazione del potere decisionale tra le classi di portatori d'interessi, l'esercizio delle prerogative di governo economico e il rapporto tra contributi e ricompense derivante dalla partecipazione all'attività economica (Zattoni, 2006). Gli equilibri, sempre mutevoli e in continuo adattamento, si fondano sulla percezione dei soggetti coinvolti che i propri interessi ricevano adeguata tutela e, più in generale, che la *governance* produca un'equa distribuzione dei vantaggi e degli svantaggi derivanti dalla partecipazione all'attività aziendale, senza favorire o prevaricare, ingiustificatamente, particolari soggetti rispetto ad altri. In questa prospettiva, la giustizia nella *governance* è definita dalle scelte e dai comportamenti finalizzati dei soggetti detentori delle prerogative di governo economico e comprendono sia lo svolgimento dei processi decisionali sia gli esiti prodotti. Per ogni interlocutore, il riconoscimento di giusto equilibrio nelle relazioni è un fondamentale requisito per la continuità del rapporto con l'impresa del tempo. L'esperienza di giustizia non si fonda, esclusivamente, sulla valutazione del rapporto costi-benefici, secondo un criterio di sola convenienza economica, ma si estende a ulteriori ambiti di interesse e responsabilizzazione ritenuti desiderabili da coloro che stabiliscono una relazione con l'impresa. Tra questi si comprendono elementi riconducibili al sistema valoriale dei soggetti che partecipano all'attività economica dell'impresa, ivi inclusa la responsabilità verso la collettività e la sostenibilità. La giustizia si collega ai processi di creazione del valore che includono una pluralità di dimensioni. La prestazione economica, sebbene costituisca generalmente l'elemento più esplicito e visibile, è invece residuale rispetto a scelte di allocazione delle risorse che includono

interlocutori o portatori d'interesse interni ed esterni e con cui l'impresa sviluppa relazioni che concorreranno a definire la percezione di giustizia.

Limiti di efficacia nella *governance* delle imprese e fabbisogno di giustizia.

La giustizia è intrinsecamente parte del problema di efficacia dei processi di *governance*, poiché essi definiscono l'interazione con il sistema di interlocutori e le connesse scelte di acquisizione e riallocazione delle risorse (Greenberg, Bies, 1992).

Nella letteratura manageriale, lo studio si è concentrato, in prevalenza, sul Consiglio di Amministrazione, considerato il perno del sistema di *governance* ed il principale strumento di protezione degli interessi dei proprietari (Zattoni, 2006). La *governance* cerca di garantire, mediante le principali funzioni di indirizzo strategico e di controllo, l'allineamento degli interessi tra proprietà e direzione, riducendo le inefficienze originate dall'opportunismo manageriale. Per lungo tempo, la ricerca è stata radicata nella prospettiva della teoria dell'agenzia e orientata alla soluzione del problema del conflitto d'interessi nelle relazioni principale-agente, in un contesto di separazione tra proprietà e controllo (Fama, 1980; Fama, Jensen, 1983; Jensen, Meckling, 1976). Il Consiglio di Amministrazione è responsabile della definizione degli obiettivi, è interlocutore critico di chi è alla guida dell'impresa ed esercita il controllo sull'operato dei dirigenti. Deve, inoltre, rendere conto dell'assolvimento delle sue responsabilità in conformità alla legge, ad altre fonti della regolamentazione e alla volontà dei proprietari espressa nell'assemblea.

La ricerca sulla *governance* ha avuto un notevole sviluppo negli ultimi decenni e si è focalizzata sulla relazione diadica tra il Consiglio di Amministrazione e gli esecutivi, gli incentivi retributivi, gli effetti della concentrazione proprietaria conseguenti all'affermazione dei grandi fondi d'investimento, la contendibilità delle imprese sui mercati finanziari per superare il rischio di comportamenti opportunistici e motivare i dirigenti al più efficiente utilizzo delle risorse delle imprese (Dalton *et al.*, 2007). Il problema

dell'agenzia, fino alla fine degli anni 1990 e ai primi anni 2000, è stato considerato la criticità principale nel funzionamento dei sistemi di *governance*. Lo si è ritenuto una causa fondamentale dei dissesti che hanno coinvolto imprese di grandi dimensioni sia negli Stati Uniti sia in altri Paesi, tra cui anche l'Italia, quotate sui mercati finanziari, che hanno prodotto un forte impatto sul sistema sociale ed economico di riferimento. La vasta eco suscitata nella collettività dagli scandali finanziari è stata accentuata dalla diffusione di informazioni sui mezzi di comunicazione che ha reso noti gli atti fraudolenti avvenuti anche a causa della debolezza sostanziale dimostrata dalla *governance* nell'esercitare le sue funzioni. Sono stati, inoltre, portati alla luce comportamenti e pratiche, formalmente legittimi e leciti, tuttavia confliggenti con la concezione di giustizia generalmente condivisa dai membri della collettività di riferimento. Tali pratiche e comportamenti rappresentati, ad esempio, dagli emolumenti attribuiti a vario titolo, in alcune imprese, ai soggetti in posizioni apicali. La loro elevata entità è apparsa sproporzionata se commisurata non solo a posizioni di eguale livello e responsabilità in altre imprese, ma anche con riferimento alla distanza rispetto alle retribuzioni delle persone che occupano posizioni non apicali nella medesima impresa. Sul tema della "ineguaglianza delle retribuzioni" il sindacato statunitense AFL-CIO pubblica i risultati dell'indagine Executive Paywatch che, nell'ultima rilevazione del 2018 sull'esercizio 2017, evidenzia una retribuzione media dell'Amministratore Delegato nelle imprese comprese nell'indice Standard & Poor 500 superiore di 361 volte alla retribuzione media di un lavoratore comune. Le indagini sui dislivelli retributivi tra posizioni apicali e comuni costituiscono un'istanza di cambiamento, ispirata a una concezione di giustizia distributiva. Le evidenze raccolte sono divenute, di fatto, denunce di comportamenti ritenuti in contrasto con il valore di giustizia nell'organizzazione, e fonte di conflitti nelle relazioni interpersonali, con effetti negativi sulla motivazione e sulla produttività delle persone e, in ultima analisi, sugli interessi dei proprietari. La persistenza di livelli di remunerazione per le posizioni apicali notevolmente elevati, anche nelle circostanze di risultati

aziendali modesti o negativi, ha intensificato una critica che, sovente, ha contrapposto all'autonomia contrattuale delle imprese, libere di riconoscere elevati emolumenti ai propri dirigenti apicali, la dimensione valoriale del comune senso di giustizia.

La manifestazione di comportamenti fraudolenti si è verificata anche a causa di inadeguatezze nel bilanciamento dei poteri degli organi apicali e dell'inefficacia dei controlli. La debolezza dei sistemi di *governance* ha originato una stagione di riforme nella regolamentazione di molti Paesi che hanno rafforzato i sistemi di controllo e di prevenzione dei rischi. Questa diffusa attività normativa ha certamente sostenuto, in riferimento alla *governance* di impresa, la maturazione di una concezione di giustizia procedurale. La relazione positiva tra la giustizia e l'equità percepite della struttura e dei processi organizzativi e la loro formalizzazione è stata riconosciuta da tempo dalla letteratura (Sheppard *et al.*, 1992). Il costrutto di giustizia è ricondotto a un'idea di correttezza formale (Neri, 2018) e, dunque, al rispetto di regole, di protocolli di azione e comportamento appositamente progettati. Dagli Stati Uniti che, con Sarbanes-Oxley Act, sono divenuti un modello di riferimento, numerosi altri Paesi hanno reso più accurate le normative, rafforzandole con codici di autoregolamentazione per le società quotate nei mercati finanziari che hanno introdotto regole più stringenti ed enfatizzato la dimensione di controllo e di protezione del valore della *governance* (Filatotchev, Nakajima, 2010).

La giustizia nella *governance* delle imprese: approcci ed esperienze.

La giustizia rappresenta uno dei valori fondamentali che guidano il funzionamento di un'organizzazione nel tempo. Costituisce un valore unificante con cui si può stabilire un legame tra soggetti che esprimono interessi antagonisti e facilita la creazione di strutture sociali stabili (Konovsky, 2000). La giustizia agisce, per gli individui, come un'euristica, poiché semplifica l'interpretazione della realtà e le negoziazioni che si compiono ricorrentemente (Lind *et al.*, 1993). Ne è stata evidenziata la valenza nei contesti in cui l'armonia che favorisce la preservazione delle relazioni prevale sulla competizione per

l'appropriazione delle risorse scarse (Bies, Tripp, 1996). La giustizia può, dunque, divenire un elemento che influisce sul grado di legittimazione nell'esercizio dell'autorità. Nelle organizzazioni in cui le persone ritengono che il comportamento di un capo sia coerente con la comune concezione di giustizia, le sue direttive sono considerate legittime (Lind *et al.*, 1993). Una rilevante implicazione che ne consegue per la *governance* delle imprese è la definizione dei requisiti e delle caratteristiche del modello di direzione, con la distinzione tra l'esercizio di un potere sostenuto dal ruolo formale e la capacità di guidare le persone fondata, invece, sul riconoscimento di capacità e valori.

Nella prospettiva della filosofia politica un primo elemento di riflessione sulla giustizia nella *governance* dell'impresa riguarda l'individuazione degli interlocutori i cui interessi devono essere presi in considerazione nella conduzione dell'attività economica. Si è sviluppato un dibattito che ha elaborato proposte strumentali, finalizzate a ottenere un superiore risultato aziendale grazie alla maggiore attenzione per gli interessi di una classe di interlocutori. In questa prospettiva, ad esempio, il riconoscimento di migliori condizioni di lavoro ai prestatori di lavoro sarebbe finalizzato a ottenere un incremento della loro produttività e, quindi, un superiore risultato aziendale. Sono state, inoltre, suggerite concezioni non strumentali che prescindono dagli eventuali vantaggi che possono derivarne per l'impresa, ma si concentrano sugli interlocutori ritenuti meritevoli di una particolare tutela (Hsieh, 2006: 262). In linea con la prospettiva non strumentale Freeman (1994), richiamando le posizioni di Rawls (1971), ha affermato che le imprese, per una ragione di giustizia, dovrebbero essere gestite nell'interesse degli interlocutori, includendo non solo i detentori del capitale di rischio, ma anche i prestatori di lavoro, i clienti, i fornitori, i finanziatori e, più estesamente, la collettività in generale.

Un'ulteriore direzione di analisi fondata sulla filosofia politica si concentra sui meccanismi di *governance* e propone l'adozione di strumenti di democrazia nelle relazioni tra i dirigenti e i prestatori di lavoro (Dahl, 1985). L'analogia tra lo Stato e le imprese, premessa utile a derivarne argomenti a favore di concezioni di *governance* democratica, hanno ricevuto, peraltro, forti

critiche che hanno enfatizzato differenze non conciliabili e sostenuto l'inattuabilità delle teorie di Rawls nelle imprese (Phillips, Margolis, 1999).

La letteratura si è prevalentemente sviluppata secondo i filoni della giustizia distributiva, focalizzata sul "contenuto", rappresentato dalla giustizia dei risultati raggiunti (Greenberg, 1990) e della giustizia procedurale, orientata invece ai processi con cui le decisioni vengono prese (Folger, Greenberg, 1985). La correttezza formale delle pratiche, della regolazione degli interessi e delle parti coinvolte garantirebbe il perseguimento di risultati che possano essere associati al costrutto di giustizia, o di equità, ovvero che sia stato messo in atto tutto il possibile alle condizioni attuali. Un elemento di vulnerabilità di questa impostazione è riconosciuto nell'impossibilità che tutte le parti interessate e coinvolte da una decisione partecipino ed esprimano la propria voce e i propri interessi, sia nella costruzione della *governance* sia nel confronto tra interessi contrapposti.

Il problema della giustizia si pone nella definizione dei criteri per la ripartizione delle risorse, o dei risultati di un'attività, a causa della possibile manifestazione di conflitti di interesse. Il Consiglio di Amministrazione rappresenta il dispositivo di *governance* che, primariamente, ha il compito di evitare o contenere le inefficienze nella conduzione dell'impresa e, conseguentemente, nei suoi risultati originati dal disallineamento degli interessi. Il suo ruolo di controllo è finalizzato alla tutela degli interessi dei proprietari, mediante il contrasto a impieghi inefficienti delle risorse aziendali. Inoltre, l'organo amministrativo ha la responsabilità di evitare che si verifichino discriminazioni tra i proprietari impedendo allocazioni delle risorse che favoriscano gli azionisti di maggioranza, pregiudicando gli interessi delle minoranze. Per rafforzare il ruolo del Consiglio di Amministrazione la letteratura da lungo tempo ha enfatizzato la posizione dei Consiglieri indipendenti (cfr. ad esempio Kosnick, 1987) poiché, per l'autorevolezza personale fondata sulla propria qualificazione ed esperienza professionale, dovrebbero disporre dei requisiti per esercitare, efficacemente, il ruolo di

interlocutori critici dell'Amministratore Delegato e del gruppo dirigenziale apicale.

Husted (1998: 649) riconoscendo che i consiglieri non rappresentano gli interessi degli interlocutori, sottolinea l'inadeguatezza del Consiglio di Amministrazione nell'agire come strumento per assicurare la giustizia nelle relazioni con gli interlocutori, nonostante eserciti un ruolo fondamentale nelle decisioni che indirizzano l'allocazione delle risorse tra dirigenza e azionisti. La giustizia delle decisioni può invece essere valutata adottando una prospettiva di giustizia procedurale.

In aggiunta agli scandali finanziari si è osservato che altri fenomeni tra cui, ad esempio, le ristrutturazioni organizzative e le esternalizzazioni, le emissioni che compromettono l'ambiente e il clima, rappresentano un tentativo di esternalizzazione dei costi, facendoli gravare sulla collettività e pongono un problema di giustizia nel comportamento dei dirigenti e nella *governance* delle imprese (McMurtry, 2002).

La relazione tra giustizia e *governance* nella prospettiva della pluralità di interlocutori.

La giustizia organizzativa è rappresentata dall'equità che gli individui e i gruppi percepiscono nelle pratiche dell'organizzazione e nei comportamenti che reagiscono a tali percezioni (Aryee *et al.*, 2002). Il tema della giustizia è discusso nella prospettiva della gestione delle relazioni con il sistema degli interlocutori sulla base dell'assunzione che la giustizia conduca all'equità nel trattamento delle differenti classi di portatori di interessi.

I risultati prodotti dalla *governance* hanno effetti sulla percezione di giustizia distributiva, ad esempio con riferimento alla definizione degli incentivi e alla valutazione delle prestazioni. La giustizia procedurale influisce sulla legittimazione delle decisioni assunte e sull'adesione agli obiettivi e ai valori aziendali. La teoria dell'equità pone in evidenza il rischio che i portatori d'interesse riducano il loro impegno e il loro coinvolgimento se ritengono che la *governance* dell'impresa non tuteli adeguatamente i loro interessi. In una

prospettiva di giustizia procedurale, le imprese possono incrementare la percezione di giustizia attraverso un più esteso coinvolgimento degli interlocutori nella progettazione e nella valutazione della *governance* (Mason, Simmons, 2014).

Simmons (2003) enfatizza la progressiva adesione, maturata nel tempo, a concezioni olistiche che riconoscano le differenti prospettive delle classi di interlocutori riguardo alle finalità, ai processi e ai risultati. Esse conducono alla progettazione di sistemi di *governance* risultanti dall'integrazione di molteplici finalità e si adottano dimensioni di giustizia organizzativa per valutarne l'efficacia (Mason, Simmons, 2014).

In una prospettiva che consideri la molteplicità degli interlocutori aziendali, l'integrazione della giustizia organizzativa nella *governance* si fonda sull'apertura a una pluralità di portatori d'interesse e, pertanto, agli obiettivi e agli interessi di cui sono portatori. Le istanze e aspettative ricevono considerazione in base a un ordine di priorità stabilito secondo un concetto di salienza degli interlocutori (Mitchell *et al.*, 1997). La varietà di obiettivi e di prospettive risultante dall'inclusione di una molteplicità di interlocutori richiede, necessariamente, una sintesi che contemperi e bilanci tensioni non di rado antagoniste. La necessità di integrare la giustizia nella definizione della sintesi tra le differenti istanze e aspettative è accentuata dalla diversità di relazione con le classi di interlocutori. Alcuni sono, chiaramente, identificabili e hanno un'interazione con l'impresa che permette di apprezzarne il contributo e la salienza delle aspettative, ad esempio i dirigenti, i clienti e i fornitori. Altri hanno un rapporto indiretto e fiduciario, ad esempio la collettività, mentre altri interlocutori, infine, sono del tutto silenti, ma possono essere notevolmente condizionati dall'attività dell'impresa, tra cui ad esempio, l'ambiente (Butcher, Clarke, 2002). La letteratura ha evidenziato la maggiore capacità di realizzare un accordo che integri, in modo mutualistico, interessi differenti e divergenti se non solo è esplicita la modalità, ovvero la procedura con cui si perviene all'equilibrio, ma se i differenti interlocutori hanno la possibilità di parteciparvi attivamente (Rousseau, 2001). Si perviene, dunque, a un approccio di giustizia

procedurale nella *governance* se il processo con cui si superano le divergenze costruisce l'accordo degli interlocutori sulla logica che regola la *governance* dell'impresa (Erdogan *et al.*, 2001). Mediante pratiche di confronto sistematico e trasparenza informativa sulle decisioni e sulle attività, gli interlocutori percepiscono il loro coinvolgimento e la partecipazione alle scelte aziendali. L'interazione permette ai dirigenti di prendere decisioni in differenti ambiti aziendali tra cui ad esempio, gli investimenti, i sistemi di incentivazione e l'occupazione coerenti con meccanismi di giustizia procedurale.

Conclusioni.

Gli studi sulla giustizia nella *governance* dell'impresa hanno adottato prevalentemente approcci distributivi e procedurali, coerenti con le esigenze e le direttrici di approfondimento espresse non solo dal dibattito scientifico, ma anche dalle istanze della società. La vulnerabilità ai comportamenti illeciti dei dirigenti apicali, le riconosciute disparità nei trattamenti retributivi, gli effetti delle differenze di genere nelle opportunità di crescita professionale hanno reso urgente la concettualizzazione della relazione tra la giustizia e la *governance*. Anche con riferimento alla *governance*, tuttavia, gli approcci distributivi e procedurali paiono confermare i limiti di un'analisi fondata sulla modellizzazione *a priori*, in cui la ricomposizione del conflitto d'interessi fa perno sul sistema, ma trascura l'esperienza degli attori organizzativi (Neri, 2018). Si è osservato, in questa prospettiva, che la giustizia procedurale non è in grado di considerare la percezione del modo in cui una specifica procedura è attuata (Husted, Folger, 2004: 22). Un esempio interessante è rappresentato dal crescente dibattito che si è sviluppato negli ultimi anni sulla presenza delle donne nei consigli di amministrazione. Ancora oggi si assiste ad approcci che adottano la prospettiva della misurazione della convenienza economica derivante dall'ingresso delle donne negli organi amministrativi, ad esempio il miglioramento dei risultati economici generato dal contributo di diversità di genere, associati a pratiche tentennanti di adesione formale alle prescrizioni del regolatore. Tuttavia, gli approcci di giustizia distributiva e procedurale, basati

ad esempio sull'introduzione obbligatoria delle quote di genere nelle società quotate nei mercati finanziari non paiono avere colto il tema dell'esperienza di giustizia degli attori organizzativi. Analogamente non pare risolto il problema della creazione di condizioni che permettano alle donne l'accesso alle posizioni apicali delle organizzazioni, e conseguentemente nei consigli di amministrazione, per effetto di raggiunte condizioni di pari opportunità. Emerge, dunque, l'esigenza di sperimentare proposte alternative che contribuiscano alla spiegazione della giustizia nei processi di *governance* dell'impresa.

I processi di governo economico contribuiscono ad allineare, con coerenza, l'organizzazione interna con l'ambiente economico, competitivo e sociale esterno all'impresa. I processi di *governance* sono flessibili, per facilitare il continuo adattamento delle azioni dei dirigenti apicali e, più estesamente, dei membri dell'organizzazione, orientate al perseguimento delle finalità desiderate. Sulla premessa che i processi di *governance* si svolgono in una condizione di costante cambiamento, anche la concettualizzazione di giustizia può essere ricercata nell'azione orientata al perseguimento di un fine, definito dagli attori, e caratterizzata dalla specificità dell'organizzazione. Il contenuto di giustizia può trovare espressione nella consapevole determinazione dei risultati cui l'attività dell'impresa tende, per indirizzo dei soggetti detentori del governo economico e della responsabilità di acquisizione e riallocazione delle risorse.

Giustizia e progettazione del lavoro

Giovanni Masino, Università di Ferrara

Domenico Berdicchia, Università di Ferrara

Introduzione: da Bentham a Taylor

Ha senso parlare di giustizia in relazione alla questione della progettazione e dell'organizzazione del lavoro? La risposta è chiaramente affermativa. Diversi contributi hanno riflettuto sul tema. Per esempio, si può menzionare quella letteratura organizzativa che solitamente è indicata con l'etichetta di *critical management studies*. In essa si trovano frequenti riflessioni su quanto gli approcci classici alla progettazione del lavoro non tengano in sufficiente considerazione finalità quali il benessere, la felicità, l'auto-determinazione, lo sviluppo personale, la realizzazione delle aspirazioni degli individui, o addirittura appaiano controproducenti rispetto a ciascuno di questi aspetti. Non è una questione nuova. Le critiche più diffuse spesso ruotano attorno all'osservazione che l'approccio classico alla progettazione del lavoro prescinde dall'individuo (dunque dalla sua soggettività e unicità) e adotta una logica prescrittiva e di predeterminazione. E' dunque una progettazione imposta per via gerarchica, basata su una logica funzionalista e con una chiara pretesa di prevalenza del sistema sul soggetto.

Questa critica non attiene solo alla progettazione del lavoro taylorista più ortodossa. Critiche analoghe sono state rivolte anche ad approcci che, solo apparentemente, sembrano discostarsi dal taylorismo, ma che in realtà ne ribadiscono i principi cardine. Gli stessi proponenti del *job characteristics model* (Oldham, Hackman, 2010), uno degli approcci *mainstream* di maggiore diffusione, ammettono la continuità del loro approccio con la tradizione classica, e arrivano a dichiararne l'inadeguatezza rispetto alle esigenze attuali delle imprese.

Rispetto alla questione della giustizia, non è difficile vedere la connessione tra l'approccio classico alla progettazione del lavoro e la filosofia utilitarista. L'argomento a favore della tradizione taylorista e degli approcci che ne sono derivazione è sempre stato analogo a quello della "maggiore utilità per la maggior parte delle persone", come appunto nella filosofia di Bentham (1789). La predeterminazione del lavoro e la pretesa di razionalità funzionale producono, secondo la logica classica, il miglior risultato possibile in termini di produttività ed efficienza (nella versione più ortodossa) e, in generale, in termini di efficacia, qualità, persino innovazione e, ovviamente, efficienza, nelle versioni post-fordiste. Il risultato porterebbe benefici a tutti: agli imprenditori, i veri protagonisti, eroi "schumpeteriani" di questa narrazione; ma anche ai lavoratori, i quali ricaverebbero sicurezza del lavoro e salari più elevati grazie alla loro docilità; e, infine, alla società tutta, che si gioverebbe della superiore produzione di ricchezza di cui un'organizzazione del lavoro siffatta costituirebbe requisito essenziale, in una logica distributiva non lontana dalla cosiddetta *trickle-down economics*, la politica economica di stampo liberista.

Il punto da sottolineare è che una filosofia morale di tipo utilitarista, che ha ispirato (quanto meno sul piano retorico e giustificativo, forse meno sul piano sostanziale) l'approccio funzionalista all'organizzazione del lavoro, sembra ormai difficilmente utilizzabile per spiegarne la fondatezza: basti pensare agli spaventosi tassi di diseguaglianza (economica, sociale, culturale) che il sistema economico ispirato a tale logica ha prodotto nei Paesi in cui essa è stata applicata in modo più diffuso e ostinatamente coerente, Stati Uniti anzitutto. E al netto di disquisizioni su quale sia lo spirito genuino della filosofia utilitarista, ciò che qui interessa è che, sul piano sostanziale e intuitivo (diremmo: di "buon senso"), è difficile sostenere che un sistema che produca livelli di diseguaglianza estremi (e che continuano ad aumentare) possa dirsi "giusto", qualunque sia la definizione di giustizia che si voglia adottare. Dunque, l'approccio funzionalista alla progettazione del lavoro sembra aver fallito, laddove se ne valuti il contributo alla costruzione di un mondo

(lavorativo, ma non solo) più “giusto”. La domanda successiva è inevitabile: esiste una alternativa?

Alternative alla progettazione del lavoro di matrice classica

Esistono alternative, ma non tutte sono ugualmente convincenti. Una risposta oggi (e già da decenni) assai diffusa è la panacea tecnologica: sarà la tecnologia, o sarà la cosiddetta Industria 4.0 (o magari la 5.0, che, con modesto azzardo aritmetico, prevediamo seguirà a ruota) a offrire soluzioni radicalmente nuove e salvifiche al problema dell’organizzazione del lavoro, e a liberare l’uomo dal lavoro ripetitivo e a farlo diventare “intelligente” (*smart*). O magari sarà l’intelligenza artificiale a salvarci dalla stupidità naturale. Potrebbe anche accadere, ma sono tesi che vengono sostenute da decenni, e con maggiore vigore da quando la tecnologia informatica ha iniziato a diffondersi e a permeare la nostra vita. Tuttavia, non si sono rivelate accurate, se non in casi particolari. E, guardando al futuro, crediamo che ci siano buone ragioni per pensare che l’evoluzione tecnologica prossima ventura porti sfide e problemi, persino rischi, rilevanti almeno quanto le opportunità (Masino, 2018). Che la tecnologia rappresenti, con forza autonoma, la soluzione al problema di una progettazione del lavoro più “giusta” è un argomento che, ad oggi, trova molti convinti sostenitori ma pochi buoni argomenti.

Un’altra alternativa alla progettazione del lavoro classica esiste proprio laddove è più naturale trovarla, cioè nell’alveo della letteratura organizzativa e degli approcci concettualmente opposti al *mainstream*. Un esempio di ciò è la teoria dell’agire organizzativo (Maggi, 1984/1990; 2003/2016). Il metodo di analisi organizzativa che questa teoria propone è stato utilizzato in numerose applicazioni nell’ambito del Programma Interdisciplinare di Ricerca “Organization and Well-Being” nell’arco di diversi decenni di attività. Non è questa la sede per scendere in dettagli (per questo si può visitare il sito del programma: www.taoprograms.org), ma basti considerare che l’approccio citato presuppone una epistemologia che si oppone sia alla visione oggettivista e funzionalista, sia alla visione soggettivista, ed è finalizzato a coniugare

l'esigenza di efficienza e di efficacia organizzativa con finalità di benessere individuale. L'obiettivo è raggiunto tramite un processo di analisi e di possibile trasformazione del lavoro nel quale la logica di predeterminazione è sostituita da una logica di coinvolgimento e di co-regolazione.

Vi è un terzo ambito di ricerca, tuttavia, sul quale vorremmo proporre una riflessione più articolata, interessante anche perché nasce all'interno della letteratura *mainstream* ma che, nonostante ciò (o forse proprio per questo), apre questioni che mettono in crisi tutte le premesse e, ancor più, le conseguenze applicative dell'approccio classico all'organizzazione del lavoro. Questo ambito di ricerca riguarda il fenomeno della cosiddetta "proattività al lavoro", cioè l'osservazione - antica quanto la ricerca organizzativa, quanto meno dall'avvento delle Human Relations in poi - che le persone al lavoro quasi sempre, persino in contesti altamente costrittivi, agiscono al fine di appropriarsi (almeno in parte) del proprio lavoro, pur nell'ambito dei vincoli esistenti (e talvolta cercando di superare tali vincoli). Le persone al lavoro tentano di affermare autonomia, o quanto meno di ricavare spazi di discrezionalità entro i quali costruire modalità d'azione in cui manifestano la propria personalità, il proprio desiderio di crescita e di apprendimento, il proprio orientamento verso obiettivi dotati di significato intrinseco, le proprie passioni e interessi, il proprio bisogno di socialità, e altro ancora. L'idea di "proattività" riassume questi elementi, cioè la propensione "naturale" alla regolazione autonoma.

Non c'è nulla di particolarmente nuovo, è bene ribadirlo. Tuttavia, questa nuova attenzione del *mainstream* ha generato alcune tendenze interessanti. Sono stati infatti proposti (e analizzati sul piano empirico, anche in modo esteso) concetti più specifici. Tra questi, il concetto che ha avuto più successo è il cosiddetto *job crafting*, definito come l'insieme di una varietà di comportamenti proattivi, e include - nella versione originaria, proposta da Wrzesniewski, Dutton (2001) - azioni finalizzate a modificare aspetti fondamentali del proprio lavoro quali: i confini e i contenuti delle attività e dei compiti; il quadro delle relazioni sociali (con capi, colleghi, collaboratori, clienti) nel quale l'azione lavorativa si realizza, e infine l'attribuzione di significato

intrinseco e di valori al lavoro stesso. Il termine *crafting* indica l'idea di costruzione quasi artigianale, soggettiva, individuale e dunque unica del proprio lavoro da parte delle persone. *Crafting* significa infatti "plasmare", "creare", "costruire a mano". Denota soggettività, unicità. Il *job crafter* è dunque quel lavoratore (a qualsiasi livello) che si attiva per "personalizzare" il proprio lavoro, lo modifica e se ne appropria, lo regola in modo almeno in parte indipendente dalla mansione predeterminata. A volte, aggiungendo attività a quelle già previste dalle prescrizioni (formali o informali che siano), a volte reinterpretando tali prescrizioni, a volte ignorandole, a volte persino agendo in modo opposto ad esse. Ribadiamo: parlare di *job crafting* non è altro che utilizzare un nuovo termine per indicare un fenomeno che è sempre stato studiato da una parte importante della letteratura organizzativa. Cosa c'è dunque di nuovo e di interessante? E qual è la rilevanza di questo tema rispetto alla questione della giustizia?

Un possibile Cavallo di Troia

Il concetto di *job crafting* nasce in ambito *mainstream*, come già detto, e si sviluppa rapidamente, dal 2001 in poi, soprattutto sul piano della ricerca empirica. E' forse questo un elemento di particolare interesse, per le ragioni che vediamo.

Nella fase iniziale di questa letteratura, i lavoratori proattivi sono visti come manifestazione di una forma sostanzialmente patologica di organizzazione del lavoro: l'ipotesi iniziale è, infatti, che le persone agiscano come *job crafter* solo per conseguire vantaggi individuali, dunque si tratterebbe di comportamenti potenzialmente dannosi per il sistema organizzativo. E' una postura coerente con l'osservazione che l'idea della *one best way* non è mai stata davvero abbandonata, quanto meno nel suo carattere essenziale, e quindi ogni deviazione da ciò che è specificamente previsto e codificato (nel taylorismo), o quanto meno tollerato e circoscritto (nell'approccio che propone pratiche di allargamento e/o arricchimento delle mansioni) viene considerato in modo negativo, dannoso per la prestazione organizzativa. Questo è stato il punto di

partenza “di fatto” della letteratura sul *job crafting*. Tuttavia, la ricerca empirica si è sviluppata rapidamente. Sono stati via via proposti concetti che articolano in modo più specifico i comportamenti di *job crafting*, e sono stati perfezionati strumenti di osservazione e analisi. Le evidenze empiriche accumulate mostrano che gli esiti del *job crafting* contraddicono apertamente non solo le assunzioni della progettazione del lavoro classica, ma, alzando un poco lo sguardo, mettono in crisi le assunzioni di fondo del *mainstream* funzionalista. Il *job crafting* assume le sembianze di un portentoso Cavallo di Troia. Vediamo perché.

Primo: la ricerca mette in luce che il *job crafting* migliora la prestazione, individuale e organizzativa. L’idea che si tratta di comportamenti negativi, sul piano dei risultati organizzativi, è smentita. La ragione è che le persone non perseguono esclusivamente obiettivi personali, ma sono in genere attente ad affermare una regolazione del lavoro finalizzata a realizzare, al tempo stesso, finalità individuali e finalità collettive (di gruppo o organizzative). I motivi di ciò sono molteplici e persino banali. Da un lato, le persone si rendono conto che un processo di cambiamento del proprio lavoro che danneggi la prestazione collettiva non è sostenibile nel tempo, perché è più probabile che comportamenti simili vengano sanzionati e soppressi. Dunque: un *job crafting* “sostenibile” è quello che concilia obiettivi individuali e organizzativi; le persone ne sono consapevoli e agiscono di conseguenza. D’altro lato, le persone traggono benefici psicologici e motivazionali nell’appropriarsi del proprio lavoro. E ciò permette loro di mobilitare in modo positivo le proprie competenze, in particolare quelle che sarebbero sottoutilizzate dal quadro di prescrizioni esistenti, e migliorano le proprie prestazioni. Quindi, contrariamente a quanto sottinteso dall’approccio classico alla progettazione del lavoro, nelle situazioni descritte le finalità individuali (per esempio di benessere psicologico) e le finalità collettive coincidono molto più spesso di quanto il *mainstream* non possa ammettere.

Secondo: la ricerca mostra che l’approccio tradizionale alla supervisione ostacola il *job crafting* (e dunque la prestazione). Per “tradizionale” intendiamo

qui un'idea di gestione funzionalista orientata alla predeterminazione, alla centralizzazione delle decisioni, alla comunicazione unidirezionale. La ricerca sembra suggerire che lo stile di supervisione più efficace dovrebbe essere di tipo "metodologico" invece che "sostanziale", dove il supervisore deve preoccuparsi di creare condizioni abilitanti, piuttosto che predeterminare comportamenti e assicurare docilità. Se si alza un poco lo sguardo, ci si rende conto che la stessa idea può estendersi ben oltre la supervisione, e arrivare alla *leadership* e, ancora più in generale, al concetto (e al mestiere) di dirigente. La ricerca sul *job crafting* rischia di mettere la pietra tombale sulla razionalità funzionale (e funzionalistica) dell'idea classica di *management*.

Terzo: la ricerca mostra che il *job crafting* è associato a miglioramenti significativi in elementi riguardanti il benessere psico-fisico delle persone, i processi motivazionali, la crescita e lo sviluppo personale. Anche qui, le ragioni sono tanto semplici quanto difficilmente confutabili, e anche nella letteratura più nota si trovano molti argomenti, per esempio negli studi sulla motivazione intrinseca e sulla autodeterminazione (Deci, Ryan, 1985) e sull'orientamento agli obiettivi (Locke, Latham, 2002), contributi che supportano, già da decenni, quanto gli studiosi sul *job crafting* hanno scoperto più recentemente. Non è dunque una scoperta nuova. La novità è che la letteratura *mainstream* è di fatto costretta a prendere atto che tali benefici sono ottenibili da un approccio che privilegia la regolazione autonoma da parte dei lavoratori, come appunto il *job crafting* - e, ancora di più, che questo è chiaramente collegato a vantaggi di prestazione e alla necessità di trasformare radicalmente gli stili gestionali più diffusi.

Questi tre punti, sintetici e non esaustivi, sono sufficientemente espliciti per chiarire che la letteratura *mainstream* sembra non poter più ignorare quanto altre hanno sostenuto per decenni. Il Cavallo di Troia sembra iniziare a produrre, gradualmente, effetti interessanti, anche in alcuni casi concreti. Vi sono imprese che stanno sperimentando con successo programmi di *job crafting* o tecniche analoghe - Google, un nome che ormai ha un'importante influenza anche "culturale" nel mondo della pratica manageriale, è una di queste. La

strada è lunga, ma la direzione sembra essere quella giusta. Ma “giusta” in che senso?

Un lavoro “giusto”

L’approccio classico alla progettazione del lavoro sposava un concetto di giustizia benthamiano ancorato a una idea di utilità troppo ristretta e limitata ai benefici economici. Quale idea di giustizia può essere invece associata a un lavoro che, al contrario, coinvolge in modo estensivo gli individui, ne incoraggia l’autodeterminazione, e che per questo è in grado di coniugare le necessità di prestazione e obiettivi di benessere e prosperità individuale?

L’idea di giustizia di Sen (2009), e la discussione di Neri (2018) offrono spunti interessanti. Rimandiamo a questi due testi per i dettagli, ma a noi sembra che alcuni elementi siano rilevanti per la nostra discussione. Ne identifichiamo tre, dal più generale al più specifico.

Il primo punto, sottolineato da Neri, è che l’idea di giustizia di Sen appare in contrasto sia con l’epistemologia funzionalista, sia con l’epistemologia soggettivista/post-modernista. Non ci avventuriamo oltre sulla questione, ma già questa considerazione fornisce un quadro di riferimento utile. Sarebbe difficile sostenere che una concettualizzazione della giustizia di matrice funzionalista sia in grado di interpretare un approccio alla progettazione del lavoro che, di fatto, si pone in antitesi al funzionalismo. Se Neri ha ragione, e a noi pare che la sua tesi sia condivisibile, allora il concetto di giustizia di Sen potrebbe essere un interessante “candidato” per aiutarci a ragionare su come una organizzazione del lavoro fondata sulla necessità (e opportunità) di valorizzare l’affermazione di autonomia delle persone possa o meno produrre un lavoro più “giusto”.

Il secondo punto, appena più specifico, è che l’idea di giustizia di Sen sembra fare riferimento alle condizioni (di vario tipo: sociali, politiche, organizzative, culturali) che favoriscono lo *human flourishing*, cioè la prosperità (intesa in senso lato, non solo economico), il benessere e la felicità delle persone e della civiltà umana. Secondo Sen (nella nostra lettura) il fatto che le condizioni

esistenti consentano (o meno) alle persone di perseguire al meglio un percorso auto-determinato di sviluppo personale è ciò che connota, in termini di giustizia, un processo sociale. Il punto che qui sottolineiamo è l'enfasi sulle "condizioni", in antitesi con approcci che pretendono di identificare (in modo predeterminato, cioè in base a una logica di funzionalità del sistema) i contenuti specifici, cioè gli "oggetti" e gli esiti (*output*) specifici di ogni processo sociale, valutabili in sé in termini di giustizia. In un'ottica seniana, è chiaro che la pretesa di giustizia di una progettazione del lavoro che predetermina quali siano i risultati (di sistema o individuali che siano) che devono essere ottimizzati, e/o che su di essi ragiona meramente in ottica distributiva, è da rigettare *in toto*. Ed è proprio tale pretesa che caratterizza gli approcci *mainstream* all'organizzazione del lavoro, non solo quello tayloristico. Sembra quindi che l'idea di giustizia seniana ci spinga a cercare il lavoro "giusto" in una direzione opposta alla tradizione funzionalista. Ma non necessariamente ci spinge ad abbracciare l'impostazione post-modernista e soggettivista, come sosteniamo nel punto seguente.

Il terzo punto, ancora più specifico, ci avvicina alla questione di fondo. Sen, come detto, punta l'attenzione sulle condizioni sociali (i "fattori di conversione") di varia natura (intesi sia come opportunità, sia come vincoli), e su come sia importante osservare che gli individui, nell'ambito di tali condizioni, possono innescare insiemi di capacità, cioè di potenzialità d'azione, tra cui poter scegliere. Queste potenzialità possono essere più o meno ampie, e tanto più le potenzialità si ampliano, quanto più si può insistere su un carattere di "giustizia" del processo sociale esaminato. Se così è, allora si possono fare due considerazioni.

Da un lato, questa impostazione sembra rifiutare nettamente la visione soggettivista/post-modernista che relativizza la nozione di giustizia, fino a dissolverla del tutto, cioè renderla di fatto inutile per qualsiasi scopo che non sia il racconto dell'esperienza individuale di ciascuno. Le condizioni sociali, nella visione di Sen, non sono affatto indifferenti, e non sono osservabili solo in quanto oggetto di esperienza individuale. Analogamente, le capacità degli

individui dipendono anche dal loro vissuto soggettivo e dalla loro individualità, ma non completamente. Al contrario, la concettualizzazione di giustizia che Sen sembra prefigurare punta l'attenzione proprio su un processo in cui le condizioni sociali alimentano/vincolano le possibilità d'azione degli individui e, al tempo stesso, ne sono il frutto. Se è così, allora è possibile valutare differenti condizioni (per esempio, organizzative) che sono più o meno "giuste" in relazione alla loro influenza, positiva o negativa (abilitante o vincolante), sulle capacità/potenzialità degli individui, da leggersi principalmente in termini di maggiore o minore possibilità di scelta, libertà di sviluppo personale, realizzazione piena del proprio sé. Il relativismo post-modernista, dove qualunque cosa è giusta o ingiusta a seconda del punto di vista e dell'esperienza soggettiva, è dunque rifiutato.

D'altro lato, tornando alla questione dell'organizzazione del lavoro, proprio la creazione di "condizioni" che abilitano le persone a scegliere di poter essere ciò che desiderano, pur in un contesto fatto anche di vincoli (di coordinamento, di prestazione individuale e collettiva, di efficienza, di norme di vario tipo, ecc.), si trova al cuore del ragionamento che abbiamo proposto sopra sul tema del *job crafting*. L'organizzazione del lavoro, in questa visione, sembra avvicinarsi di più a una pratica (e una disciplina) che dovrebbe occuparsi più di metodo e meno di contenuti, più di condizioni abilitanti e meno di risultati predeterminati, più di capacità e meno di mansioni, più di consapevolezza delle persone sugli esiti anche organizzativi delle loro azioni (e dunque anche di responsabilizzazione) e meno di docilità e accettazione di decisioni eteronome sulla base di criteri distributivi riguardanti utilità predeterminate. In altre parole, un'organizzazione del lavoro siffatta assomiglia decisamente di più a un processo sociale "giusto", in una logica seniana. Cioè un lavoro che è (co)progettato per mettere le persone nelle migliori condizioni possibili per agire in modo che sia, al tempo stesso, più efficace rispetto agli scopi organizzativi e più in grado di soddisfare le aspirazioni individuali di benessere, di auto-realizzazione, di pieno sviluppo di sé.

Conclusioni

La distanza da percorrere verso una organizzazione del lavoro “giusta” è ancora enorme. Come abbiamo indicato sopra, se preso seriamente, il problema di immaginare un metodo di progettazione del lavoro che valorizzi le persone senza per questo compromettere gli obiettivi collettivi (che si chiami *job crafting* o che si usi un qualsiasi altro costrutto di moda, poco importa) mette in seria discussione molti capisaldi della cultura gestionale tradizionale. Il fatto che stimoli in questa direzione (se non altro in termini di risultati di ricerca empirica) vengano dal *mainstream* è un elemento interessante, e persino utile. Se non altro, spinge alcune imprese ad avventurarsi nella sperimentazione e nel cambiamento. Il fatto che si possa riflettere sull’idea che un approccio di tal sorta possa produrre un’organizzazione del lavoro più “giusta” (indipendentemente dal fatto che il riferimento più utile in termini di giustizia sia Sen oppure altri) è un elemento altrettanto utile. Se non altro ci ricorda che la questione etica, nell’economia, non può essere risolta con esercizi talvolta, o spesso, solo retorici come i bilanci di sostenibilità o strumenti simili, e che riguarda non solo il rapporto tra impresa e ambiente, tra impresa e società, tra impresa e comunità, ma riguarda, ancora oggi, anche il lavoro.

Giustizia, benessere, organizzazione

Francesco Maria Barbini, Università di Bologna

Introduzione

La relazione tra giustizia e benessere rappresenta un tema tanto permeante quanto sottovalutato negli studi organizzativi. Le difficoltà interpretative derivano anzitutto dalla natura prettamente ottativa dei due concetti, che orientano l'agire organizzativo verso valori (la giustizia, il benessere) ritenuti importanti. Essi influenzano il processo di definizione degli obiettivi dell'agire organizzativo e non si prestano a una valutazione di razionalità se non in relazione a eventuali obiettivi di natura superiore nell'ambito della gerarchia mezzi-fini (Simon, 1947). Esiste quindi una difficoltà evidente nella trattazione di questi concetti, collegata alla tendenziale soggettività dei giudizi e alla facilità nell'innescare discussioni etiche e morali. Lo stesso Simon, pur affrontando diffusamente il tema dei giudizi di valore sia in *Administrative behavior* (Simon, 1947), sia in *Reason in human affairs* (Simon, 1983), tende a orientare la comprensione e la spiegazione del fenomeno organizzativo sui giudizi di fatto e quindi su criteri di congruenza e razionalità.

Esistono inoltre criticità connesse con il livello di analisi: in contributi teorici differenti, e talvolta anche nell'ambito degli stessi contributi, si fa riferimento alla dimensione soggettiva della giustizia e del benessere, alla dimensione sociale (giustizia percepita dal gruppo, benessere di gruppo), fino ad aggregazioni decisamente più ampie (aree locali, nazioni, ecc.). I diversi livelli di analisi si qualificano inoltre in termini di discipline che guidano l'analisi teorica: tipicamente, la psicologia sociale e la medicina del lavoro si concentrano sul livello individuale, la sociologia e il management sui livelli di gruppo, l'economia e il diritto sui livelli macro. Ciò comporta grande disordine metodologico e la proliferazione di definizioni e di metodi d'analisi in competizione tra loro.

Il problema definitorio è ulteriormente acuito, anche all'interno dei singoli ambiti disciplinari, dal continuo fiorire di concetti simili. Basti pensare al benessere, che in lingua inglese è declinato di volta in volta in termini di *welfare*, *wellness*, *well-being*, *health*, *happiness*, *satisfaction*, *mindfulness*. E la giustizia, che è declinata in termini di *justice*, *fairness*, *equity*, *etichs*.

L'utilizzo di termini omogenei per definire concetti diversi e l'adozione di termini diversi per definire gli stessi fenomeni ha acuito le differenze metodologiche connesse con le differenti discipline nell'ambito delle quali si sviluppa l'analisi.

Parafrasando March e Simon (1958), potremmo affermare che, ad oggi, non è stato detto granché sulla relazione tra giustizia e benessere, e quel poco è stato ripetuto molte volte in linguaggi diversi.

In ultimo, val la pena notare come tanto la giustizia quanto il benessere abbiano dato vita a prospettive teoriche proprie: l'economia del benessere (Pigou, 1920; Varian, 1975) e la giustizia organizzativa (Greenberg, 1987; Cropanzano, 2001; Colquitt *et al.*, 2005). Malgrado la denominazione altisonante, tali prospettive si limitano a specifici livelli di analisi e a specifici ambiti disciplinari. Pertanto, non possono essere interpretate come teorie "di riferimento", in grado di dar conto in modo completo degli studi su questi temi.

Tuttavia, l'indagine sui concetti di giustizia e benessere non può essere evitata, anche in ragione del fatto che essi sono implicitamente trattati in tutte le teorie dell'agire sociale, in quanto si riferiscono alla specificazione teleologica di tale agire. Evidentemente, quindi, temi di giustizia e benessere possono essere rintracciati in qualsiasi teoria organizzativa, dalle origini fino ai contributi più recenti. Nel seguito del testo, opereremo un confronto tra differenti interpretazioni della relazione tra giustizia, benessere e organizzazione, evidenziandone conseguenze e criticità applicative. In particolare, in questo contributo intendiamo mettere a confronto le interpretazioni della relazione tra giustizia e benessere proposte da teorie che presuppongono la concezione di organizzazione come sistema predeterminato rispetto ai soggetti e da teorie che

presuppongono la concezione di organizzazione come processo di azioni e decisioni orientato verso un obiettivo.

Giustizia, benessere e organizzazione nella prospettiva del sistema predeterminato

La letteratura che interpreta l'organizzazione come un sistema predeterminato, che deve mantenere l'equilibrio con l'ambiente di riferimento secondo un processo di continuo adattamento, inserisce i concetti di giustizia e benessere in relazione funzionale rispetto alle scelte strategiche e strutturali. In questa prospettiva, gli obiettivi sono un elemento in larga misura esogeno all'organizzazione: la strategia competitiva specifica un insieme di vincoli funzionali che arrivano dall'ambiente. Tali decisioni strategiche eteronome pongono regole di adattamento al sistema organizzativo, che si struttura di conseguenza. La strutturazione determina le soluzioni di divisione del lavoro e di attribuzione di autorità e responsabilità (che trovano riscontro in mansioni e ruoli), e la gerarchia organizzativa (il raggruppamento in unità). A loro volta, le caratteristiche delle mansioni, in termini di varietà di compiti e soprattutto di ricchezza, implicano specifiche politiche di gestione delle risorse umane.

Le decisioni concernenti giustizia e benessere intervengono a quest'ultimo livello di adattamento. Esse sono pertanto subordinate alle scelte precedenti (strategiche e strutturali) e sono di pertinenza del progettista organizzativo. Ad esempio, nelle politiche del personale improntate al *wellness*, se una mansione richiede sforzo fisico che crea problemi muscolari al lavoratore, politiche di giustizia e benessere possono implicare, al livello decisionale successivo, la predisposizione di un servizio di massaggi offerto al dipendente offeso¹.

In altri termini, le scelte di gestione delle risorse umane, analiticamente e funzionalmente successive alle scelte strategiche e strutturali, hanno il compito

¹ Una rapida ricerca su Internet permetterà di verificare quanto questa pratica sia attualmente diffusa nelle imprese, sia in quelle manifatturiere (per mitigare problemi fisici derivanti dalle attività produttive richieste ai dipendenti), sia in quelle di servizi (per mitigare le conseguenze del lavoro al terminale).

di assicurare giustizia e benessere, così da rendere maggiormente produttivo il lavoro umano. Questo approccio, presente in letteratura già dai primi contributi delle Human Relations, viene ulteriormente chiarito da Douglas McGregor (1957): di fronte all'impossibilità per il sistema organizzativo di modificarsi continuamente per assecondare i sempre più turbolenti cambiamenti ambientali, le mansioni si allargano e si arricchiscono, lasciando al lavoratore il compito di adattare il proprio comportamento alle mutate necessità strategiche. Il lavoratore è quindi chiamato a prendere decisioni, a esercitare discrezionalità al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi (Emery, Trist, 1960). Il compito delle politiche di gestione delle risorse umane è quindi la comprensione e la soddisfazione dei bisogni dei dipendenti, in una prospettiva di rafforzamento della motivazione individuale verso la prestazione aziendale (McGregor, 1957).

Secondo questo approccio, esiste quindi una relazione tra giustizia e benessere e tra quest'ultimo e la prestazione organizzativa. La connessione fra giustizia, benessere e prestazione aziendale è stata inizialmente indagata in termini qualitativi, ricercando principalmente i nessi tra concetti (ad esempio, Grant *et al.*, 2007; Prilleltensky, 2012). Successivamente, diversi contributi teorici si sono orientati alla misurazione quantitativa di tale relazione al fine di sviluppare analisi via via più sofisticate per esplicitare le relazioni fra le tre variabili (Judge *et al.*, 2001; Wright, Cropanzano, 2000). Questi studi spesso individuano ulteriori variabili che mediano o moderano la relazione tra giustizia, benessere e prestazione: caratteristiche delle mansioni (Kausto *et al.*, 2005; Moliner *et al.*, 2008; Lawson *et al.*, 2009; Heffernan, Dundon, 2016), livelli di assenteismo e *turnover* (Spector, 1997), coinvolgimento dei dipendenti (Taris, Schaufeli, 2015; Roczniowska *et al.*, 2018), comportamenti di cittadinanza organizzativa (Podaskoff *et al.*, 2000), relazioni di lavoro e clima organizzativo (Wood *et al.*, 2013; Cassar, Buttigieg, 2015).

Malgrado il grande sforzo analitico, i rapporti di causalità tra le variabili identificate, anche quando empiricamente individuati (Fischer, 2003) risultano sfumati. È inoltre necessario considerare come un importante ostacolo allo sviluppo di analisi di portata generale derivi dalla intuitività, e quasi ovvietà, di

tale relazione: se le persone sono trattate secondo giustizia, staranno meglio e quindi lavoreranno di più e meglio. Si tratterebbe di una relazione quasi paradigmatica, se esistesse una chiara cognizione di cosa si intende per “secondo giustizia” e per “stare meglio” e se fosse chiaramente identificata la misura di prestazione. Per la letteratura organizzativa e manageriale prevalente, questi risultati sono in ogni caso più che adeguati a spiegare i nessi di causazione.

Nella prospettiva funzionalista emergono tre criticità che sono affrontate utilizzando categorie pertinenti con i concetti di giustizia e benessere:

- il processo di definizione degli obiettivi organizzativi per i singoli lavoratori;
- l'integrazione tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi;
- lo sviluppo della buona società, e della buona organizzazione.

L'attività di definizione degli obiettivi appare fondamentale poiché essi si pongono come regole eteronome dirette a indirizzare le scelte discrezionali concesse e imposte al lavoratore. Al riguardo, si è sviluppata una teoria specifica, la teoria del *goal setting* (Locke, Latham, 1990), che specifica le caratteristiche fondamentali del processo di generazione degli obiettivi e le caratteristiche necessarie degli obiettivi assegnati. Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi, questa letteratura opera ampi riferimenti al concetto di giustizia, inteso nelle sue quattro componenti fondamentali (distributiva, procedurale, interazionale, informazionale). Solo indiretto è il riferimento al benessere, collegato in particolare alla maggiore soddisfazione che si suppone derivi ai lavoratori dalla attribuzione di maggiore discrezionalità e dalla maggiore percezione di controllo sul proprio contesto di lavoro.

La possibilità che si crei una distonia tra gli obiettivi così assegnati e gli obiettivi individuali del lavoratore crea un'ulteriore criticità. La teoria funzionalista propone di superare tale criticità perseguendo la coerenza tra gli obiettivi organizzativi e gli obiettivi individuali, fino a raggiungere la piena integrazione del lavoratore nell'organizzazione. Ciò avviene in molti modi, da una rinnovata attenzione alle tecniche di selezione (al fine di approvvigionare l'organizzazione con persone aventi obiettivi con essa coerenti), fino

all'enfatizzazione ossessiva della cultura organizzativa (interpretabile come un insieme di regole e valori che l'organizzazione tenta di trasmettere ai lavoratori), allo sviluppo di sistemi di ricompensa pertinenti (basati non solo su emolumenti monetari, ma anche su elementi di cosiddetto *welfare* organizzativo), alla predisposizione di percorsi di "formazione personale" (orientata non a competenze professionali ma alle cosiddette variabili *soft*, quali comportamenti e atteggiamenti). Il benessere organizzativo diviene quindi una variabile fondamentale per assicurare una reale e persistente integrazione del lavoratore nell'organizzazione, la giustizia è invece considerata una variabile importante ma indiretta (che interviene in particolare rispetto alle scelte procedurali e distributive connesse con i sistemi di ricompensa, monetari e non).

Infine, tutti gli interventi precedenti devono poter favorire lo sviluppo della "buona società", come esplicitamente sottolinea McGregor (1957). Tale "buona società" può essere definita come una situazione nella quale sussistano contemporaneamente giustizia e benessere. Al livello organizzativo, la buona società va necessariamente declinata facendo riferimento a criteri di giustizia e benessere definiti non sulla base delle percezioni dei singoli partecipanti, ma considerando i valori definiti e condivisi nella Società.

Pertanto, secondo queste interpretazioni, giustizia e benessere divengono due variabili organizzative a disposizione dei decisori aziendali per integrare e motivare il lavoratore verso gli obiettivi dell'organizzazione.

Giustizia, benessere e organizzazione nella prospettiva del processo di azioni e decisioni

L'adozione di una concezione di organizzazione come processo di azioni e decisioni implica interpretazioni differenti della relazione tra giustizia e benessere.

Presuppone tale concezione, ad esempio, la teoria dell'agire organizzativo (TAO) (Maggi, 2003/2016), il cui autore, già negli anni 1980, ha pubblicato *Razionalità e benessere: studio interdisciplinare dell'organizzazione*

(Maggi, 1984/1990). Si tratta del primo testo che affronta in modo specifico e interdisciplinare le relazioni tra agire organizzativo e benessere dei soggetti coinvolti. Maggi, ricollegandosi a classici contributi di Weber (1908/1924) e Friedmann (1946), sostiene la necessità di integrare la dimensione del benessere dei soggetti agenti nell'interpretazione e nella valutazione dell'agire organizzativo e rileva come la letteratura organizzativa prevalente non sia in grado di interpretare la connessione tra benessere e situazioni di lavoro organizzato.

Il Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and well-being", basato sulla TAO, ha recentemente pubblicato un contributo nel quale è approfondito e interpretato il concetto di benessere (Rulli, Maggi, 2018). In particolare, Rulli e Maggi (ivi: 1-2) adottano la definizione di salute stipulata dalla Organizzazione Mondiale della Sanità e definiscono il benessere come "la salute nel senso più ampio, in tutti i suoi aspetti, e in modo attivo", evidenziando inoltre che il benessere "non corrisponde a uno stato naturale ma a un costrutto sociale, per cui si riconosce che la promozione del benessere non può essere imposta [...]. Esso va inteso come un processo perfettibile da perseguire" (ivi: 2).

La valutazione del benessere dei soggetti coinvolti non è tuttavia considerata come uno stato ottativo irraggiungibile: "da un lato, la razionalità organizzativa può governare la costrittività; d'altro lato la valutazione dell'azione organizzativa, in quanto valutazione di congruenza, non può dirsi completa se non comprende la valutazione della costrittività" (Maggi, 1984/1990: 101).

La costrittività organizzativa consiste nella "limitazione della libertà decisionale" derivante dalla inevitabile preordinazione dell'agire organizzativo. L'organizzazione implica costrittività per i soggetti e ciò può produrre conseguenze negative sul benessere dei soggetti. Per definizione, la costrittività organizzativa non può essere eliminata (in tal caso, non ci sarebbe organizzazione) e non genera necessariamente conseguenze negative. Tuttavia,

le scelte organizzative possono e dovrebbero tendere a ridurre le condizioni di costrittività che incidono negativamente sul benessere dei soggetti coinvolti.

La costrittività organizzativa rappresenta dunque il concetto fondamentale proposto dalla TAO al fine di interpretare i nessi tra scelte organizzative e benessere dei soggetti agenti.

Questo approccio implica un processo di continuo adattamento dell'organizzazione al soggetto; diviene inoltre auspicabile il coinvolgimento dei soggetti agenti nelle analisi e nelle scelte organizzative in quanto è ritenuto giusto che essi possano identificare le condizioni di costrittività organizzativa da cui derivano conseguenze negative sul proprio benessere.

Riferendoci all'esempio proposto nel paragrafo precedente, nel caso del lavoratore con dolori muscolari indotti dalla situazione di lavoro, un intervento organizzativo teso al miglioramento del benessere dovrebbe essere diretto verso le scelte organizzative che disegnano quella situazione di lavoro e dovrebbe richiedere interventi atti a correggerle. Solamente un intervento diretto a modificare la costrittività organizzativa di quella situazione di lavoro può, infatti, migliorare il benessere del lavoratore. In questo caso, non si tratta di un benessere eterogestito o imposto. Quest'approccio al benessere implica che i lavoratori siano posti in condizione di valutare le situazioni di lavoro e di intervenire su di esse.

La TAO non considera esplicitamente il concetto di giustizia, in quanto essa è ritenuta implicita nel perseguimento del benessere dei soggetti. Tuttavia, l'interpretazione della teoria di Sen (2009) proposta da Neri (2018) appare in grado di esplicitare la relazione tra giustizia e benessere nel quadro di questa prospettiva teorica.

Neri rileva infatti che "l'aspetto su cui si basa la valutazione di giustizia è la capacitazione di convertire i mezzi a disposizione nei funzionamenti reputati desiderabili ai fini del benessere" e che "al centro del pensiero di Sen è la facoltà di agire, e in questo agire la libertà (e quindi la giustizia) è vista come un processo in cui risorse, opportunità, fini e scelte sono interpretati in modo dinamico" (ivi: 33).

Mettere in grado il soggetto di interpretare e valutare la costrittività organizzativa, e intervenire nelle scelte di lavoro, significa garantirgli una capacitazione. Grazie a una simile capacitazione (collegata al concetto seniano di giustizia) il soggetto diviene quindi in grado di attuare “funzionamenti” diretti ad agire sulle condizioni di costrittività organizzativa, promuovendo il proprio benessere.

In questa interpretazione, quindi, la giustizia diviene fattore strumentale alla promozione del benessere dei soggetti implicati nel processo organizzativo. E l'attività di promozione del benessere può essere interpretata come prevenzione primaria rispetto alle condizioni organizzative che possono generare conseguenze negative per il benessere. Inoltre, i soggetti, attraverso le loro capacitazioni, divengono parte attiva della promozione del proprio benessere. L'intervento di soggetti terzi (dirigenti, decisori aziendali, ecc.), che dall'esterno si occupino di comprendere di cosa abbiano bisogno i lavoratori e come questo bisogno possa essere soddisfatto, se si priva dell'interpretazione delle persone direttamente coinvolte nella situazione di lavoro è facilmente destinato a generare risultati controproducenti.

Conclusioni

In questo testo sono state sinteticamente indagate le relazioni tra giustizia, benessere e organizzazione. Tale indagine si è sviluppata attraverso il confronto fra due prospettive teoriche, la prospettiva dell'organizzazione intesa come sistema predeterminato e la prospettiva dell'organizzazione intesa come processo di azioni e decisioni. Le due prospettive presuppongono scelte epistemologiche e metodologiche differenti e propongono strategie applicative molto diverse.

Nell'approccio *mainstream*, giustizia e organizzazione sono due variabili, collocabili nell'ambito delle scelte di gestione delle risorse umane, a disposizione del progettista per favorire l'integrazione delle persone rispetto agli obiettivi organizzativi.

Nella interpretazione che si riferisce alla teoria dell'agire organizzativo il benessere dei soggetti è un obiettivo in sé, un criterio di valutazione delle scelte organizzative, e la giustizia espressa nei termini di capacitazione appare strumentale alla promozione del benessere dei soggetti agenti.

Giustizia e digitalizzazione dei processi di lavoro

Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

La sempre più profonda integrazione delle nuove tecnologie con i processi produttivi richiama implicitamente (talvolta anche esplicitamente) il tema della giustizia e in particolare quello della giustizia organizzativa. La digitalizzazione della regolazione dei processi di lavoro è ritenuta capace di assicurare non solo un incremento di efficienza, ma anche maggiore giustizia. In questo contributo si intende svolgere una riflessione sul rapporto tra giustizia e digitalizzazione della regolazione dei processi di lavoro, ponendo in evidenza quanto le implicazioni che questa relazione assume dipendano dal modo di concepire i processi sociali.

Digitalizzazione dei processi di lavoro, razionalità e giustizia

La digitalizzazione dei processi di lavoro coincide, secondo un pensiero diffuso, con il giusto modo di organizzare, in quanto sarebbe capace di rendere quantificabili i processi, misurarli, metterli in reciproca relazione e su queste basi ambire a stabilire regole razionali. L'assunto implicito, evidentemente, è che ciò che è razionale è imparziale e conseguentemente giusto. In realtà l'ambizione di poter pervenire a una decisione giusta attraverso razionalità, quindi a una decisione libera dalla discrezionalità umana, non è affatto recente. L'idea che la regolamentazione moralmente buona, ovvero la norma come espressione della ragione (la scienza) in grado di promuovere l'utilità generale, sia perseguibile solo attraverso la sua astrazione, la sua intelligibilità e la sua applicazione meccanica attraverso un soggetto terzo (il giudice) è un'idea tipicamente illuminista. Razionalità e giustizia, inoltre, rappresentano un binomio fondativo del pensiero organizzativo: l'idea che solo una progettazione scientifica di un artefatto tecnologico possa portare al modo più razionale,

dunque più giusto per tutti, di organizzare il lavoro è parte del patrimonio genetico del pensiero organizzativo. Non a caso l'applicazione di un metodo scientifico dell'organizzazione del lavoro come condizione necessaria per rendere più giusta l'impresa e in generale l'intera società rappresenta uno dei pilastri su cui si regge la visione del mondo di Taylor (1911); e dopo Taylor, il binomio scienza-giustizia ha continuato a costituire una fonte di legittimazione per l'incorporazione delle procedure nelle macchine da lavoro e per l'automazione dei processi produttivi.

E' lecito domandarsi, tuttavia, se abbia senso valutare la tecnologia in termini di giustizia, ovvero se gli artefatti tecnologici abbiano attributi morali. Giusto o ingiusto può essere valutato il modo in cui la tecnologia è utilizzata e quindi esecrabili o encomiabili possono apparire le intenzioni dell'utilizzatore degli artefatti tecnologici, ma non gli artefatti tecnologici in quanto tali. Per le prospettive critiche, infatti, le tecnologie incorporano le relazioni sociali nelle quali sono state generate e ne riflettono gli equilibri di potere. La razionalità di cui la tecnologia è portatrice è sempre "razionalità di parte", mai universale. Ne consegue che la giustizia o l'ingiustizia non abiti la tecnologia, ma sia frutto dall'asimmetria di potere che innerva le relazioni sociali di cui la tecnologia è semplicemente un riflesso. Evidentemente le prospettive critiche implicano un modo diverso di concepire i processi sociali che presuppone, tra le altre cose, il rifiuto della neutralità della scienza e la sua collocazione all'interno di un'arena politica (Grint, Woolgar, 1997).

A ben vedere, tuttavia, nemmeno in una prospettiva funzionalista la tecnologia è direttamente soggetta a valutazione morale: la tecnologia è solo "strumento" e la valutazione di essa ricade unicamente nel campo dell'efficienza. Allo stesso tempo però, in una prospettiva funzionalista, la razionalità attraverso cui la tecnologia è progettata appare condizione dirimente perché la stessa tecnologia possa essere ritenuta giusta. Inoltre la progettazione può essere pensata non solo come la più razionale e dunque la più giusta in termini assoluti, ma anche come la più adeguata e quindi come la più giusta in una situazione data. E' quindi possibile muovere una critica al

carattere universale della razionalità attraverso cui la tecnologia è progettata e al tipo di giustizia che ne deriva mantenendosi all'interno di una prospettiva funzionalista e lo sviluppo della tecnologia cibernetica raccoglie proprio la sfida lanciata da questa critica interna.

La cibernetica, il cui significato etimologico è "l'arte di guidare" (da molti parafrasato in "scienza della regolamentazione"), ambisce a superare l'inevitabile parzialità della predeterminazione per la regolazione della macchina. Come noto, il principio su cui si basa la cibernetica è l'omeostasi, il raggiungimento della stabilità attraverso continui aggiustamenti a seconda delle mutevoli circostanze. Il perseguimento di tale principio da parte del sistema cibernetico, tuttavia, non avviene attraverso l'individuazione *a priori* di ogni specifica circostanza mutevole e la programmazione di ogni corrispondente aggiustamento necessario alla stabilità del sistema, ma attraverso la specificazione dei soli criteri riguardanti come e quando operare l'aggiustamento. Il disturbo ambientale, o il caso specifico non previsto (*l'input* anomalo), non è da rifuggire per la tecnologia cibernetica; anzi, esso rappresenta la retroazione, ingrediente fondamentale per il consolidamento, lo sviluppo e il perfezionamento del sistema. Nel sistema cibernetico è così possibile concepire la razionalità come un processo in costante divenire, cui corrisponde una giustizia progressiva e mutevole a seconda delle circostanze.

E' evidente che la cibernetica non elimina gli antichi obiettivi illuministi, semplicemente li allontana (Finn, 2017). Lungi dall'abbandonare l'idea che la tecnologia progettata razionalmente possa portare al modo più razionale, dunque più giusto, di organizzare, la tecnologia cibernetica sospende il raggiungimento di questo obiettivo e lo rimanda a un futuro indefinito, ma non smette di ambire al suo raggiungimento. Coerentemente con il pensiero cibernetico, la digitalizzazione dei processi di lavoro fa propria questa ambizione. Allo stesso tempo la digitalizzazione dell'intera realtà rappresenta la condizione affinché la regolazione possa esprimere tutto il suo potenziale in termini di razionalità e giustizia. Si tratta quindi di un progetto non già realizzato (anche se più esteso di quanto si pensi), irrealizzabile per le teorie

critiche, ma capace in una prospettiva funzionalista di indicare la traiettoria da perseguire. Di fatto la retorica *mainstream* diffusasi negli ultimi decenni assume che la digitalizzazione sia basata sulla “profonda comprensione dell’esito desiderato” (Morozov, 2017) e che più alto sarà il numero di soggetti di cui l’algoritmo è in grado di comprendere i *desiderata*, più l’esito della regolazione sarà concepito come giusto. In altre parole, i risultati attuali della digitalizzazione in termini di giustizia sono parziali, ma in costante progresso; l’obiettivo della giustizia assoluta è spostato in avanti, ma è comunque stabilito, come è stabilito il modo attraverso cui raggiungerlo: la regolazione razionale dei processi di lavoro attraverso la comprensione dell’intera realtà.

La questione della giustizia della digitalizzazione dei processi di lavoro posta in questi termini evoca secoli di pensiero filosofico. Quanto sia legittimo, ad esempio, identificare la giustizia con l’esito desiderato anche qualora quest’ultimo sia condiviso dalla totalità (ma anche solo dalla maggioranza) degli individui è una domanda che meriterebbe un’attenta riflessione; e anche lo stesso concetto di desiderio esigerebbe un’analisi critica. Questi problemi di filosofia morale richiederebbero una trattazione separata di più ampio respiro. Più modestamente nel prossimo paragrafo ci si pone l’obiettivo di porre in evidenza quali siano le accezioni di giustizia organizzativa che sottostanno all’idea che la digitalizzazione possa essere considerata un modo più giusto di regolare i processi di lavoro.

Giustizia distributiva, giustizia procedurale e digitalizzazione dei processi di lavoro

In letteratura è presente un’ampia convergenza sull’idea che sia possibile distinguere due accezioni di giustizia organizzativa: la giustizia distributiva e la giustizia procedurale.

La giustizia distributiva è definita come il risultato dell’attività decisionale che porta alla distribuzione di risorse date tra diversi attori in relazione di scambio (Neri, 2007), la distribuzione di risorse E’ quindi il risultato, l’oggetto considerato nell’analisi, e la domanda è se tale risultato

possa considerarsi giusto. Gli elementi fondamentali da considerare nell'analisi sono il tipo e la quantità di risorse oggetto dello scambio, gli attori che rientrano nella relazione di scambio, i principi che specificano la relazione esistente tra tipi di risorse e tipi di attori coinvolti nello scambio e i criteri (le regole ispirate ai principi) che stabiliscono le rispettive quote da distribuire (*ibid.*). Questi ultimi elementi (principi e criteri) si prestano evidentemente a diverse interpretazioni e modalità di declinazione operativa, dall'interpretazione del principio di giustizia distributiva come equità (bilanciamento/proporzionalità), eguaglianza e bisogno (*ibid.*).

La giustizia di cui la digitalizzazione dei processi di lavoro sarebbe portatrice è spesso celebrata come il migliore sistema di giustizia distributiva possibile. Come già detto, secondo il pensiero *mainstream* la regolazione che adotta pervasivamente la digitalizzazione ha, infatti, la capacità di aumentare esponenzialmente il controllo delle risorse oggetto dello scambio (*input* e *output*) e degli attori che rientrano nella relazione di scambio. Soprattutto, tale regolazione possiede la capacità di incrementare l'ottimizzazione della relazione *input/output*. Tale relazione può assumere diverse accezioni: contributo/remunerazione, bisogno/supporto o differenza/compensazione (in quest'ultima accezione, dunque, la distribuzione si declinerebbe in giustizia commutativa), ecc. In ogni caso la digitalizzazione pervasiva dei processi di lavoro, quindi la possibilità di estrarre da essi una crescente massa di informazioni quantificabili, sono assunte come premesse necessarie per calcolare in cosiddetto "tempo reale" l'esatto *input* fornito da ciascun soggetto e l'*output* corrispondente. Naturalmente l'*output* distribuito è tanto più coerente con i principi e i criteri di distribuzione (qualsiasi essi siano) quanto più il sistema è in grado di rilevare *input* e di stabilire quindi le quote corrispondenti. Se si considera quest'ultimo aspetto non solo in termini estensivi (numero di processi e individui compresi dalla digitalizzazione a un dato momento) e intensivi (profondità/dettaglio della digitalizzazione a un dato momento), ma anche in senso temporale, dunque nello scorrere del tempo, si intravede il potenziale di giustizia distributiva della regolazione così concepita: in una

prospettiva funzionalista la regolazione forse non è perfetta, ma di certo è perfettibile e comunque è in costante perfezionamento; di conseguenza la modalità di distribuzione di *output* è ricorsivamente sempre più giusta rispetto al passato.

La giustizia procedurale si riferisce invece al modo attraverso cui si perviene al risultato (alla distribuzione). In particolare, al “come sono state raccolte le informazioni, come sono state operazionalizzate, in che modo sono stati coinvolti gli attori, come hanno potuto partecipare alla valutazione, alla discussione dei risultati, ecc.” (Neri, 2007: 70). L’analisi, in altri termini, si sposta dal controllo sulla decisione al controllo sul processo che porta alla decisione di distribuire le risorse in un determinato modo (Thibaut, Walker, 1975). Non è valutata la distribuzione come giusta o ingiusta, ma è valutato il processo che precede e permette la distribuzione. Con il termine “processo” si intende qui non solo l’insieme di procedure formalizzate che riguardano la raccolta delle informazioni, la loro discussione e la gestione dei potenziali conflitti, ma anche l’insieme di interazioni di carattere informale tra gli attori coinvolti; e la giustizia del processo, per larga parte della letteratura sulla giustizia organizzativa, si rivela in termini di costanza delle procedure, soppressione delle distorsioni, capacità di correggersi *in itinere*, accuratezza, rappresentatività ed eticità (Neri, 2007).

La giustizia procedurale intrinseca alla regolazione fondata sulla digitalizzazione dei processi di lavoro è, se possibile, ancora più celebrata di quella distributiva. La funzione che l’*input* fornito dai soggetti coinvolti nel processo organizzativo assume nella ricorsiva istruzione della regolazione, infatti, è considerato dirimente per incrementare la giustizia in ottica procedurale. In astratto la digitalizzazione permette proprio la costante e istantanea rilevazione dell’*input*, incrementando esponenzialmente le opportunità di coinvolgimento dei soggetti. Si apre così la possibilità di un “allargamento esaustivo” della partecipazione dei soggetti nella costruzione e ricostruzione delle regole che stabiliscono come distribuire le risorse, soddisfacendo in tal modo i requisiti di accuratezza e rappresentatività che la

giusta procedura dovrebbe avere. Allo stesso tempo il principio di retroattività connaturato alla stessa regolazione fondata sulla digitalizzazione apre alla possibilità, sempre attraverso un “allargamento esaustivo” e permanente della partecipazione dei soggetti, di soddisfare i requisiti di costanza, di correzione *in itinere* e di soppressione delle distorsioni. In astratto, infatti, a ciascun soggetto è data la possibilità di monitorare costantemente la procedura e di intervenire in qualsiasi momento per cambiarla.

Un dibattito aperto e destinato a proseguire

Se ci si pone in una prospettiva alternativa a quella funzionalista la fragilità dell’idea che la digitalizzazione dei processi di lavoro sia la massima espressione possibile della giustizia distributiva e procedurale appare quasi scontata. Si è già scritto della critica alla concezione di una razionalità *super partes* e universale e al fatto che la giustizia o l’ingiustizia derivi dall’equilibrio di potere che innerva le relazioni sociali di cui la tecnologia è solo il riflesso. Questa argomentazione di fatto non si confronta con le argomentazioni *mainstream*, in quanto la prima e le seconde appartengono a due distinte visioni dei fenomeni sociali (e organizzativi) radicalmente inconciliabili. Per le prospettive critiche la rinuncia a pensare alla tecnologia come a un campo di intervento e progettazione per la giustizia nelle organizzazioni (e in generale nella società) è evidentemente inevitabile: non è la tecnologia l’ambito di intervento, bensì le relazioni sociali in essa riflesse¹.

È utile tuttavia sistematizzare alcune altre obiezioni, che pur tendendo a concepire i processi sociali in modo alternativo alla concezione *mainstream*, permettono uno scambio dialogico.

¹ Non è un caso che nella storia moderna coloro che hanno ritenuto la tecnologia responsabile dell’ingiustizia sono sempre stati ritenuti portatori di un’istanza irrazionale e, in quanto tali, deprecabili (si pensi alla stigmatizzazione, pressoché unanime, che ha conosciuto il luddismo non solo nel momento in cui ha assunto forma di movimento sociale, ma anche negli anni seguenti, così che il termine luddismo ha sempre assunto e assume ancora oggi una connotazione negativa) (Grint, Woolgar, 1997).

Una prima obiezione, definibile come “obiezione pragmatica”, si concentra sull’impossibilità di raggiungere i risultati di giustizia ambiti, a causa dell’incapacità di ricomprendere la totalità della realtà attraverso processi di digitalizzazione. Se pur si accetta l’ipotesi astratta che la digitalizzazione dei processi di lavoro possa coincidere con il massimo grado di giustizia distributiva e procedurale, quando la digitalizzazione è declinata nella realtà si scontra con la vastità di quest’ultima. Si noti che non si assume l’irriducibilità della complessità della realtà alla regolazione fondata sulla digitalizzazione, bensì si constata la persistenza di aree del reale non digitalizzate e attualmente non sussumibili. La constatazione dell’esistenza di un contesto di questo tipo, “ibrido” in quanto solo parzialmente digitalizzato, sancisce il fallimento del progetto di giustizia fondato sulla digitalizzazione.

Una seconda obiezione, definibile “obiezione empirica”, prende avvio invece dagli innumerevoli casi in cui la digitalizzazione dei processi di lavoro non è affatto percepita dai soggetti né come un incremento di giustizia distributiva, né come incremento di giustizia procedurale. Tale mancanza di percezione di giustizia sarebbe dunque la prova che le ambizioni razionali della regolazione fondata sulla digitalizzazione si scontrano inevitabilmente con l’irrazionalità delle relazioni di potere che pervadono le relazioni sociali. In questo caso non si mette in discussione la razionalità *super partes* della tecnologia, ma la possibilità della sua persistenza quando sia calata nell’irrazionalità della realtà.

Infine, una terza obiezione, definibile come “obiezione etica”, mette in rilievo il fatto che, nonostante l’importante sviluppo della scienza e delle tecnologie, il carattere etico di qualsiasi scelta resta inalienabile dal dominio umano e in ultima istanza non soggetto a digitalizzazione. La digitalizzazione dei processi di lavoro arriverebbe fino a dove ha inizio l’etica e tale limite, seppur mobile, appare in ultima istanza invalicabile; e l’etica, avendo radici profonde nel dominio esclusivamente umano, è socialmente e culturalmente determinata e in quanto tale sempre mutevole e parziale. In altri termini, per quel che riguarda la giustizia distributiva, la regolazione fondata sulla

digitalizzazione può avere la capacità di aumentare esponenzialmente il controllo delle risorse oggetto dello scambio, degli attori che rientrano nella relazione e di incrementare l'ottimizzazione della relazione *input/output*, ma la scelta dei criteri e dei principi sulla base dei quali operare la distribuzione rimane una scelta che ricade nel dominio umano; per quel che riguarda la giustizia procedurale, invece, la digitalizzazione è certamente in grado di soddisfare in modo ottimale i requisiti di costanza delle procedure, soppressione delle distorsioni, capacità di correggersi *in itinere*, accuratezza e rappresentatività del processo attraverso cui si perviene alla distribuzione, ma il principio di eticità rimane escluso dalla sua influenza.

Queste obiezioni hanno la capacità di porsi in relazione dialogica con la prospettiva funzionalista, la quale infatti adduce diverse contro-argomentazioni che riposano su un comune denominatore: l'ineluttabile progressività dello sviluppo tecnologico.

In generale si propone l'idea di un continuo e progressivo sviluppo tecnologico, oggi solo a uno stadio iniziale, ma di cui è possibile capire le future capacità pervasive (Domingo, 2015). L'estensione e l'intensificazione della digitalizzazione incorporerebbe progressivamente la vastità del reale addotta dalla "obiezione pragmatica", facendo evaporare la distinzione e la contrapposizione tra regolazione fondata sulla digitalizzazione e realtà (contesto in cui la digitalizzazione si situa): la regolazione tramite digitalizzazione sarebbe la realtà e viceversa. Similmente, l'assetto di potere, che la "obiezione empirica" assume come esterno e contrapposto alla digitalizzazione, si dissolverebbe in quest'ultima, razionalizzandosi a beneficio di tutti. In uno scenario di questo tipo la percezione di ingiustizia non si manifesterebbe all'esterno della regolazione fondata sulla digitalizzazione, ma si manifesterebbe immanentemente al suo interno contribuendo a riconfigurarla ricorsivamente. Decisamente più complesso risulta il problema posto dalla "obiezione etica" poiché essa chiama in causa la capacità della macchina di scegliere sulla base di valori appartenenti all'essere umano. E' chiaro che l'apprendimento da parte delle macchine della capacità di scegliere su base

valoriale sancirebbe la svolta decisiva per poter parlare di giustizia della regolazione fondata sulla digitalizzazione, e attualmente la sfida è del tutto aperta. Tuttavia il trasferimento di valori umani agli artefatti tecnologici rappresenta un campo di ricerca particolarmente attivo nell'ambito dell'intelligenza artificiale che ha già oggi mostrato avanzamenti fino a pochi anni fa impensabili (Bostrom, 2014).

Giustizia e *smart working*

Leonardo Pompa, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

Introdotta nell'ordinamento italiano con la Legge 191/98, che ha legittimato la possibilità di delocalizzazione dell'attività lavorativa, il telelavoro ha suscitato particolare interesse e un intenso dibattito tra gli addetti ai lavori, stimolato anche dalle aspettative di sviluppo dell'*information and communication technology* (ICT) createsi negli anni 1990.

A questo interesse non ha avuto seguito il successo ipotizzato: il telelavoro si è rivelato inadeguato a soddisfare gli interessi e le esigenze di datori e lavoratori, ostacolato dai ritardi infrastrutturali che hanno caratterizzato l'adozione della banda larga nel nostro Paese e, nella vulgata, anche dalle resistenze culturali che contraddistinguerebbero sia il contesto manageriale sia il contesto delle relazioni industriali.

L'introduzione dello *smart working* nell'ordinamento e nella pratica lavorativa - avvenuta prima con i provvedimenti legislativi varati tra il 2014 e il 2015, in attuazione della riforma del diritto del lavoro nota come *Jobs Act* e poi con la Legge n. 81/2017 - ha avuto quindi l'obiettivo di incentivare in modo più incisivo la flessibilità: "la definizione di *smart working*, contenuta nella Legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, *tablet* e *smartphone*)"¹.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano definisce lo *smart working* come "una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da

¹ Dal sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali <https://www.lavoro.gov.it>

utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati². Si individua cioè un fenomeno di portata più ampia della semplice soluzione organizzativa basata su strumenti informatici e telematici che qualificava, nel concreto, il telelavoro.

Giustizia, *smart working* e formazione

L'adozione di un programma di flessibilità lavorativa perseguita nella logica *mainstream*, ampiamente pubblicizzata dalla letteratura sia accademica sia manageriale, prevede un approccio integrato allo *smart working*, secondo il quale gli aspetti tecnologici impattano sull'organizzazione in coerenza con gli obiettivi strategici dell'impresa, allineati con i cambiamenti culturali e dei sistemi di gestione delle Risorse Umane.

La ricerca di un ipotetico equilibrio tra interessi toccherebbe quindi molteplici aspetti della relazione soggetto-organizzazione e non si può ignorare come il determinismo tecnologico, tipico della impostazione struttural-funzionalista, sia solamente temperato dalla richiesta di partecipazione e coinvolgimento del soggetto: in questa prospettiva l'allineamento degli interessi non può che concretizzarsi nell'adattamento, più o meno consapevole, soddisfacente e produttivo, del soggetto alle razionali esigenze del sistema (in questo senso: Neri, Rinaldini, 2016).

Secondo la medesima logica *mainstream*, esisterebbero degli innegabili legami tra giustizia e *organizational agility*, vale a dire la capacità dell'impresa di far fronte ai cambiamenti, diffondendo una cultura partecipativa tra i dipendenti (Goldman *et al.*, 1995). Più precisamente, l'agilità organizzativa parrebbe positivamente correlata con la giustizia organizzativa nelle sue tre dimensioni: distributiva, procedurale e interattiva (Elyasi *et al.*, 2013).

La nozione di giustizia applicabile alle soluzioni di lavoro *smart*, coerente con questa impostazione, si caratterizzerebbe per l'attenzione alla parità di

² Dalla pagina web dell'"Osservatorio *smart-working*" del Politecnico di Milano https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working

trattamento, in termini di accesso allo *smart working*, modalità di esecuzione, conseguenze organizzative (Neri, Rinaldini, 2016).

Corrette procedure di progettazione e implementazione - simili a quelle descritte nell'ambito del filone dell'*Organizational Justice Theory*, ad esempio le *procedural fairness rules* proposte da Leventhal e colleghi (1980) - garantirebbero la percezione di giustizia da parte dei soggetti coinvolti; l'attività formativa gioca evidentemente un ruolo fondamentale nell'ottica di (ri-)equilibrare il flusso di informazioni in possesso, rispettivamente, a soggetti e imprese e creare le condizioni per lo sviluppo di un contesto di lavoro sia *smart*, sia giusto.

Gilliland e Gilliland (2001), a proposito di iniziative formative, sostengono che le percezioni personali riguardanti la giustizia sono condizionate dal modo in cui il processo formativo, nel suo complesso, viene gestito. Ad esempio, la percezione di giustizia sarà tanto più netta, quanto più i responsabili della formazione sapranno dimostrare di essere immuni da pregiudizi e distorsioni cognitive.

L'attività formativa è centrale nell'adozione dello *smart working* e deve essere considerata non solo come trasferimento di "competenze digitali" ma anche come strumento per stimolare processi di apprendimento di maggiore complessità organizzativa. In altre parole, da più parti la pubblicistica sottolinea l'opportunità di andare oltre il trasferimento di conoscenze riferite alle modalità esecutive del lavoro *smart* e interpretare i processi formativi come occasione per lo sviluppo, a un tempo, di auto-imprenditorialità e di "condivisione di conoscenza".

Cosa significa questa opportunità in termini di gestione dei processi formativi, nelle realtà organizzative e come si concilia con le premesse di concezione che informano le stesse realtà nella logica *mainstream*? In altri termini, ci si può chiedere se il modo di formare rispetto allo *smart working* costituisca un superamento o piuttosto sia il riflesso fedele del modo di concepire la flessibilità, che rappresenta il cuore pulsante di questa pratica.

Conseguentemente ci si può chiedere che riflessi abbia la visione che le imprese hanno della flessibilità e della formazione sulla percezione di giustizia.

La concezione degli interventi formativi per lo *smart working*

Anche se la diffusione dello *smart working* non ha ancora raggiunto livelli di picco nel nostro Paese³, è possibile rintracciare numerosi esempi riguardanti storie di imprese che hanno deciso di flessibilizzare l'attività dei dipendenti, per quanto riguarda sia l'orario di lavoro, sia gli spazi all'interno dei quali questo prende vita⁴.

Analizzando questi esempi è possibile farsi un'idea di come, al momento del lancio dell'iniziativa di *smart working*, siano state veicolate le comunicazioni a valenza istruttiva. Il più delle volte, alla formazione vengono dedicate due o tre giornate, nel corso delle quali i responsabili delle risorse umane o i responsabili dell'iniziativa (nella misura in cui non è scontato che le due figure coincidano) forniscono indicazioni precise su almeno cinque versanti:

- le modalità di adesione al progetto (chi può praticare lo *smart working*; come presentare esplicita richiesta di partecipazione);
- le caratteristiche dell'iniziativa (numero massimo di giornate lavorative che in un mese possono essere "flessibilizzate"; eventuali vincoli riguardanti gli orari e/o i luoghi nel cui perimetro lo *smart working* può essere praticato);
- gli strumenti (quali *device* e/o *software* l'impresa mette a disposizione dei lavoratori *smart*) e il loro utilizzo (come usare utilmente le dotazioni strumentali);
- la sicurezza (avvertenze a tutela della salute; indicazioni sulla salvaguardia dei dati personali e aziendali);

³ Sono diverse le fonti reperibili *online* che citano dati circa la diffusione dello *smart working* nel nostro Paese. Si tratta di un fenomeno che riguarda non solo le imprese di grandi dimensioni, ma anche PMI e PA. Tra i più recenti contributi su questo fronte:

<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-in-italia-mezzo-milione-di-lavoratori-agili/>;

<https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-09-03/lo-smart-working-piace-ma-italia-si-lavora-ancora-modo-tradizionale-094709.shtml?uuiid=AExCjliF>

Interessante, inoltre, il caso Nestlé, riportato da Il Sole 24 Ore in un articolo del 27 Marzo 2019, reperibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/management/2019-03-26/l-orario-nestle-che-pensa-mamma-e-papa-192512.shtml?uuiid=ABAiUDiB>

⁴ Punto di riferimento per lo studio dello *smart working*, nel panorama nazionale, è il Politecnico di Milano, che dal 2012, attraverso un apposito "Osservatorio", si occupa di monitorare "l'evoluzione del modo di lavorare delle persone". Sulla pagina web dedicata (https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working) è possibile reperire analisi, dati e casi di studio sulla flessibilità lavorativa in Italia.

- le ragioni dell'iniziativa (quasi sempre coincidenti con gli esiti che l'impresa intende conseguire in termini di benessere dei dipendenti, motivazione e sostenibilità ambientale).

Da un'analisi, seppur parziale, della casistica citata⁵, emerge l'impressione che il modo di progettare la formazione sia in tutto coerente con la visione *mainstream* dell'organizzazione come entità predeterminata rispetto ai soggetti. Secondo questa visione, la formazione è essenzialmente strumento atto a facilitare l'adattamento delle persone al sistema organizzativo (Maggi, 1991).

Osservando le realtà aziendali alle prese con lo *smart working*, sembra che la formazione sia proprio questo: un mezzo della direzione utilizzato per promuovere l'adesione dei soggetti a una flessibilità lavorativa concepita e somministrata senza elevati spazi di discrezionalità. L'osservazione delle logiche formative in ambito di flessibilità lavorativa aiuta a comprendere come lo *smart working* sia coerente con la più o meno implicita idea di adattamento della condotta *smart* a una precostituita concezione di *smartness*. Pare, cioè, inesistente un reale spiraglio per la creazione di una flessibilità che tenga nella giusta considerazione le istanze individuali e i bisogni di cui gli stessi individui sono o possono essere portatori.

Si può giungere a conclusioni di questo genere dopo aver analizzato diversi casi studiati dai ricercatori del Politecnico di Milano, che hanno condotto indagini accurate sulle prassi, connesse con la flessibilità, adottate da alcune importanti imprese e istituzioni operanti sul territorio nazionale. Malgrado la loro diversità (in termini di settore, dimensione, struttura, ecc.), le imprese e le istituzioni descritte nei casi studiati sembrano condividere uno stesso modo di concepire la formazione in ottica di *smart working*. Insomma, quando si tratta di promuovere la flessibilità, pare che non vi siano dubbi su quale sia la prassi migliore per gestire la formazione a questo scopo.

⁵ Le riflessioni contenute in questo testo sono frutto dell'analisi dei casi di studio condotti dall'"Osservatorio *smart-working*" del Politecnico di Milano. Le imprese e le istituzioni considerate sono: Assimoco, Creval, Findus, Mercedes, Ministero dell'Interno, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Pirelli, Telethon, Università di Trento, Zurich.

L'identità di vedute sulla formazione può essere considerata come il riflesso fedele di un'altra condivisione, riguardante il modo di concepire lo *smart working*. In breve, il fatto che nelle realtà osservate si promuova la flessibilità seguendo precisi tracciati ideologici, porta a ritenere che la flessibilità sia essa stessa vista come il frutto di un'ideologia. Nella fattispecie, l'ideologia propria di chi considera l'organizzazione come realtà preesistente rispetto ai soggetti agenti.

Nel complesso, l'analisi dei processi formativi in questo ambito conferma una volta di più che – nella prassi prevalente – si è di fronte a una sorta di *flessibilità totemica*, vale a dire un fenomeno di presunta flessibilità, nel cui ambito c'è spazio per una sola forma di adattamento: l'adattamento del soggetto al totem, appunto, della flessibilità. Tale analisi obbliga a relativizzare gli appelli alla formazione orientata alla auto-imprenditorialità, tanto quanto il richiamo a percorsi di *empowerment* o di “coinvolgimento nel lavoro”, che devono essere necessariamente declinati nell'ambito della concezione (del sistema pre-determinato rispetto ai soggetti) che li contiene.

Una visione alternativa dell'organizzazione, della formazione e della giustizia

Dall'analisi sin qui proposta deriva una interpretazione dello *smart working* controversa: un congegno organizzativo che, in teoria, dovrebbe facilitare l'adattabilità del lavoro alle esigenze di chi lo svolge, ma che nella pratica si tramuta nella (ennesima) soluzione che impone al soggetto di adattarsi, pur nell'ambito di un ventaglio di possibilità inimmaginabili anche solo qualche anno fa.

Il rispetto dei principi di giustizia, a carattere prioritariamente procedurale, può essere propedeutico a condizioni di correttezza formale, seguendo la linea che va dalla teoria della giustizia come equità di Rawls (1971) fino alla citata proposta di Leventhal e colleghi (1980). Applicati all'ambito della formazione connessa all'adozione di sistemi di *smart working* questi principi possono sicuramente migliorare le condizioni di partecipazione ai programmi

formativi e facilitare l'efficacia del percorso di apprendimento (Liao, Tai, 2006), ma non sembrano allinearsi all'idea di sviluppo ed emancipazione che l'astratto concetto di lavoro *smart* sembrerebbe suggerire.

Perché la formazione assuma una funzione anche generativa è necessario modificare il punto di vista con cui si osservano i fenomeni: occorre una riflessione critica sul concetto di flessibilità (Maggi, 2006), nonché sulla conciliazione vita-lavoro e, anzitutto, consapevolezza dei modi di concepire e di praticare la formazione (Maggi, 1991).

Se si assume una concezione di organizzazione come processo d'azione (Maggi, 1984/1990; 2003/2016), si modifica il modo con cui si interpretano sia l'introduzione di soluzioni di *smart working* sia, inestricabilmente, il modo con cui si regola l'attività di trasmissione della conoscenza, così come si definisce il ruolo del soggetto agente-lavoratore nel percorso formativo. In questa logica, ad esempio, il cosiddetto fabbisogno formativo non può che essere identificato dai soggetti agenti, in quanto protagonisti dell'azione di apprendere, con il supporto degli esperti.

Una concezione di questo tipo può accordarsi con la proposta seniana di giustizia, libertà e benessere, formulata attraverso il *capability approach* (Sen, 2009). L'agire, infatti, non è mai solo conseguenza di pre-determinazione e le nuove pratiche intrecciano necessariamente capacità, risorse, contesto e valori.

La comprensione di questo intreccio è fondamentale. I potenziali conoscitivi, cognitivi, emotivi, relazionali del soggetto lo pongono nella condizione di poter agire, così come le risorse materiali di cui è in possesso. Le caratteristiche del contesto ne esprimono la capacità di essere ostacolo o, a sua volta, risorsa. Le reali possibilità di intervento operativo del soggetto devono essere quindi riconosciute in azione, nell'ambito di un'analisi che permetta di riflettere su scenari futuri nella misura in cui non li si consideri sconnessi dalle scelte di regolazione agite.

I soggetti che partecipano alle esperienze di *smart working* devono, quindi, essere chiamati a riflettere sulla regolazione dei processi dopo essersi appropriati delle adeguate categorie di analisi organizzativa (grazie alla

collaborazione degli esperti), in un tracciato nel quale il problema di conoscenza si evolve: esso non è più espresso in termini di “quali soluzioni consentono la miglior applicazione dello *smart working*?”, ma “quali condizioni riguardanti lo *smart working* sono potenzialmente coerenti con insiemi di funzionamenti ritenuti di valore dai soggetti agenti?”.

Da questa prospettiva, un sistema di *smart working* incurante degli effettivi conseguimenti (*functionings*) che le persone possono realizzare nel suo perimetro di intervento, non può considerarsi generatore di sviluppo professionale, né espressione di giustizia.

Conclusioni

In questo contributo ci siamo concentrati sullo *smart working*, confrontando due differenti concezioni di approcci alla formazione dei soggetti coinvolti da questa nuova soluzione organizzativa, valutandone in particolare il loro orientamento in termini di giustizia.

Dall’analisi di alcuni casi e narrazioni presenti in letteratura, in particolare nella pubblicistica che si caratterizza per una prospettiva più tecnocentrica (come ad esempio nei casi presentati dall’“Osservatorio *smart-working*” del Politecnico di Milano) abbiamo ipotizzato che la progettazione delle iniziative di formazione che accompagnano l’adozione dei progetti di *smart working* sia coerente con la più ampia visione *mainstream* dell’organizzazione, caratterizzata dalla pre-determinazione del sistema rispetto ai soggetti agenti.

Abbiamo analizzato il significato che, in tale contesto, può assumere la nozione di giustizia e quali accorgimenti possono essere adeguati alla percezione della stessa. Conformarsi alle regole procedurali proposte dalla *Organizational Justice Theory* può permettere in effetti la predisposizione di un contesto organizzativo giudicabile come corretto e adeguato alla riduzione delle possibili, difficilmente accettabili, distorsioni decisionali.

Abbiamo altresì valutato che tutte le ipotesi formulate non debbano sorprendere, alla luce della supposta coerenza interna della prospettiva di riferimento.

La nostra valutazione critica nasce allorché, sempre nella prospettiva dominante, ci si riferisce alle soluzioni di *smart working* come a interventi in grado di stimolare – deterministicamente – insieme alla flessibilità (di tipo organizzativo, prioritariamente e, subsidiariamente, di tipo soggettivo) anche processi di sviluppo e accrescimento professionale, caratterizzati da auto-impresonditorialità e altre simili attitudini pro-attive. E ci siamo spinti a constatare come processi formativi pensati a supporto di soluzioni che dovrebbero andare nella direzione della flessibilità – e quindi della “customizzazione” – se si presentano in letteratura e nella pratica con caratteri di elevata ripetibilità e standardizzazione (a prescindere dal contesto di attuazione) evidenzino la loro matrice, che tende a oggettivare la conoscenza così come la giustizia.

Per superare queste aporie, riteniamo che sia utile cambiare il punto di vista sui fenomeni: sullo *smart working* (e la ventilata conseguente flessibilità), sulla formazione e sulla giustizia. Sosteniamo una impostazione non deterministica delle soluzioni organizzative stimulate dalle innovazioni tecnologiche; abbracciamo una visione della formazione intesa come processo d’azione, che consideri concretamente centrale il soggetto agente e realmente integrata la conoscenza nei processi di lavoro, piuttosto che reificata ed esogena rispetto ad essi.

Proponiamo infine l’utilità, in coerenza con la prospettiva processuale a cui ci siamo riferiti, del *capability approach* di Amartya Sen, in grado di contribuire alla progettazione di soluzioni di *smart working* non basate su un’astratta idea di flessibilità, ma orientate ad ampliare lo spettro delle potenzialità connesse a ciò che le persone possono sperare di *fare* ed *essere* attraverso il ricorso a un tale strumento, ridefinendo contestualmente la nozione di giustizia, a sua volta interpretata in termini processuali.

In sostanza e in conclusione, sulla base di una critica interna alla prospettiva *mainstream*, volta a evidenziare dove essa fatica a mantenere la promessa secondo la quale è sempre possibile ricomporre efficientemente, efficacemente ed equamente gli interessi in gioco nello scambio organizzativo,

proponiamo lo sviluppo di una prospettiva alternativa, che pare associare adeguatamente, senza perdere in coerenza, potenzialità di sviluppo e giustizia.

Riferimenti bibliografici

ACEMOGLOU D.

2009 *Introduction to modern economic growth*, Princeton: Princeton University Press.

ADAMS J.S.

1963 Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.

1965 Inequity in social exchange, in Berkowitz L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2: 267-299, New York: Academic Press.

ALCHIAN A.

1965 Some economics of property rights, *Il politico*, 30: 816-829.

ALCHIAN A., DEMSETZ H.

1973 The property rights paradigm, *Journal of Economic History*, 33, 1: 16-27.

ANDERIES J., JANSSEN M., OSTROM E.

2004 A framework to analyze the robustness of social-ecological systems from an institutional perspective, *Ecology and Society*, 9, 1.

ANDERSON E.

1999 What is the point of equality?, *Ethics*, 109, 2: 287-337.

ARYEE S., BUDWAR P., CHEN Z.X.

2002 Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 3: 267-285.

BEAL D.J.

2015 ESM 2.0: State of the art and future potential of experience sampling methods in organizational research, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 383-407.

BENTHAM J.

1789 *An introduction to the principles of moral and legislation*, London: Payne and Son; 1998 ed. it., *Introduzione ai principi della morale e della legislazione*, Torino: UTET.

BIES R.J., MOAG J.S.

1986 Interactional justice: communication criteria of fairness, in Lewicki R.J., Sheppard B.H., Bazerman B.H. (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1: 43-55, Greenwich: JAI Press.

BIES R.J., TRIPP T.M.

1996 *Beyond distrust: Getting even and the need for revenge*, in Kramer R.M., Tyler, T. (Eds.), *Trust and organizations*: 246-260, Thousand Oaks: Sage.

BOSTROM N.

2014 *Superintelligence. Path, dangers, strategies, machine will remake our world*, Oxford: Oxford University Press; 2018 ed. it., *Superintelligenza. Tendenze, pericoli, strategie*, Torino: Bollati Boringhieri.

BRIGHOUSE, H., ROBEYNS I. (EDS.)

2010 *Measuring justice. Primary goods and capabilities*, Cambridge: Cambridge University Press.

BRUNI L., ZAMAGNI S.

2004 *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna: il Mulino.

BUTCHER D., CLARKE M.

2002 Organizational politics: the cornerstone for organizational democracy, *Organizational Dynamics*, 31, 1: 35-46.

CARLI R., PANICCIA R.M.

2003 *Analisi della domanda*, Bologna: Il Mulino.

CARTER I., GALEOTTI A.E., OTTONELLI V. (EDS.)

2008 *Eguale rispetto*, Milano: Feltrinelli.

CARUSO B.

2007 Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro, *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 113, 1: 1-99.

CASSAR V., BUTTIGIEG S.C.

2015 Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being, *Personnel Review*, 44, 2: 217-235.

CLOT Y.

2011 Théorie en clinique de l'activité, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 17-39, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., Teoria della clinica dell'attività, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 27-44, Roma: Carocci.

COASE R.

- 1988 *The firm, the market, and the law*, Chicago: Chicago University Press.
 1991 The nature of firm: origin, meaning, influence, in Williamson O., Winter S. (Eds.), *The nature of firm: origin, evolution, and development*: 34-74, New York: Oxford University Press.
 1992 The institutional structure of production, *American Economic Review*, 82, 4: 713-719.
 1998 The new institutional economics, *American Economic Review*, 88, 2: 72-74.
 2002 Why economics will change, *International Society for New Institutional Economics*, 4, 1: 1-7.

COHEN G.A.

- 1997 Where the action is: On the site of distributive justice, *Philosophy and Public Affairs*, 26, 1: 3-30.
 2011 *On the currency of egalitarian justice, and other essays in political philosophy*, Princeton: Princeton University Press.

COHEN R.L.

- 1986 *Justice. Views from the social sciences*, New York: Plenum.

COHEN-CHARASH Y., SPECTOR P.E.

- 2001 The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86: 278-321.

COLQUITT J.A.

- 2001 On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.

COLQUITT J.A., GREENBERG J., ZAPATA-PHELAN C.P.

- 2005 What is organizational justice? A historical overview, in Greenberg J., Colquitt J.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*: 3-56, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

CROPANZANO R.

- 2001 *Justice in the workplace: From theory to practice*, vol. 2, Mahwah: Erlbaum.

CROPANZANO R., GOLDMAN B., FOLGER R.

- 2003 Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness, *Journal of Organizational Behaviour*, 24: 1019-1024.

DAHL R.

- 1985 *A preface to economic democracy*, Berkeley: University of California Press.

DALTON D.R., HITT M.A., CERTO S.T., DALTON C.M.

- 2007 The fundamental agency problem and its mitigation, *Academy of Management Annals*, 1: 1-64.

DARWALL S.

1977 Two kinds of respect, *Ethics*, 88, 1: 36-49.

DECI E.L., RYAN R.M.

1985 *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum Publishing Co.

DEL PUNTA R.

2013 Leggendo "The idea of justice" di Amartya Sen, *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 138, 2: 197-219.

2016 Labour law and the capability approach, *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32: 383-405.

2019 Is the capability theory an adequate normative theory for labour law?, in Langille B. (Ed.), *The capability approach to labour law*: 82-102, Oxford: Oxford University Press.

DEJOURS C.

2006 Aliénation et clinique du travail, *Actuel Marx*, 39: 123-144.

DERANTY J-P.

2011 Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain, *Actuel Marx*, 49: 73-89.

DEWEY J.

1988 Creative democracy: the task before us, in Id., *The later works 1925-1953*, 14: 224-230, Carbondale: Southern Illinois University Press; 2018 ed. it., *Democrazia creativa*: 49-58, Roma: Castelvecchi.

DOMINGO P.

2015 *The master algorithm. How the quest for the ultimate learning machine will remake our world*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology; 2016 ed. it., *L'algoritmo definitivo. La macchina che impara da sola e il futuro del nostro mondo*, Torino: Bollati Boringhieri.

ELYASI F., BAGHAEI M., MOTLAGH F.S.

2013 Relationship between organizational justice and perceived organizational agility: mediating the effect of achievement motivation (A case study on teachers' viewpoints in Mahallat Azad University), *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2, 3: 2781-2787.

EMERY F.E., TRIST. E.L.

1960 Socio-technical systems, in Churchman C.W., Verhulst M. (Eds.), *Management science. Models and techniques*, 2: 83-97, Oxford: Pergamon Press; 1974 ed. it., *Sistemi socio-tecnici*, in Fabris A., Martino F. (Eds.), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*: 23-40, Milano: Etas Kompass Libri.

- ERDOGAN B., KRAIMER, M.L., LIDEN, R.C.
2001 Procedural justice as a two-dimensional construct, *Journal of Applied Behavioural Science*, 37, 2: 205-222.
- FAMA E.F.
1980 Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88: 288-307.
- FAMA E.F., JENSEN, M.C.
1983 Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26: 301-332.
- FILATOTCHEV I., NAKAJIMA C.
2010 Internal and external corporate governance: An interface between an organization and its environment, *British Journal of Management*, 21: 591-606.
- FINN E.
2017 *What algorithms want: imagination in the age of computing*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology; 2018 ed. it., *Che cosa vogliono gli algoritmi. L'immaginazione nell'era dei computer*, Torino: Einaudi.
- FISCHER C.D.
2003 Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 753-777.
- FOLGER R.
1998 Fairness as a moral virtue, in Schminke M. (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*: 13-24, Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- FOLGER R., CROPANZANO R.
2001 Fairness theory: Justice as accountability, in Greenberg J., Folger R., (Eds.), *Advances in organizational justice*: 1-55, Lexington: New Lexington.
- FOLGER R., GREENBERG J.
1985 *Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems*, in Rowland K., Ferris G. (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 3: 141-183, Greenwich: JAI Press.
- FORST R.
2007 *The right to justification*, New York: Columbia University Press.

FORTIN M.

2008 Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal of Management Reviews*, 10, 2: 93-126.

FREEMAN, R.E.

1994 The politics of stakeholder theory: some future directions, *Business Ethics Quarterly*, 4, 4: 409-421.

FRIEDMANN G.

1946 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris: Gallimard; 1949 ed. it., *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino: Einaudi.

GAREGNANI P.

1979 *Valore e domanda effettiva*, Milano: Einaudi.

1981 *Marx e gli economisti classici*, Milano: Einaudi.

GEORGESCU-ROEGEN N.

1971 *Entropy law and economic process*, Cambridge: Harvard University Press.

GIDDENS A.

1984 *The constitution of society*, Cambridge: Polity Press; 1990 ed. it., *La costituzione della società*, Milano, Edizioni di Comunità.

2009 *Sociology*, 6th ed., Cambridge: Polity Press.

GILLILAND S.W., GILLILAND C.K.

2001 An organizational justice analysis of diversity training, in Gilliland S.W., Steiner D., Skarlicki D. (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*: 139-160, Greenwich: IAP.

GILLILAND S.W., GROSS M.A., HOGLER R.L.,

2014 Is organizational justice the new industrial relations? A debate on individual versus collective underpinnings of justice, *Negotiation and Conflict Management Research*, 7, 3: 155-172.

GIOVANOLA B.

2018a *Giustizia sociale: eguaglianza e rispetto nelle società diseguali*, Bologna: Il Mulino.

2018b *Etica ed economia: questioni micro e macro*, in Fabris A. (Ed.), *Etiche applicate. Una guida*: 189-198, Roma: Carocci.

GOLDMAN S.L., NAGEL R.N., PREISS K.

1995 *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customers*, New York: Van Nostrand Reinhold.

GRANT A.M., CHRISTIANSON M.K., PRICE R.H.

2007 Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21, 3: 51-63.

GREENBERG J.

1987 A taxonomy of organizational justice, *Academy of Management Review*, 12, 1: 9-22.

1990 Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16, 2: 399-432.

GREENBERG J., BIES R.J.

1992 Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics, *Journal of Business Ethics*, 11: 433-444.

GRINT K., WOOLGAR S.

1997 *The machine at work. Technology, work and organization*, Cambridge: Polity Press.

HAN B-C.

2013/2015 *Im Schwarm. Ansichten des Digitalen*, Berlin: MSB Matthes and Seitz Berlin; 2015 ed. it., *Nello sciame. Visioni del digitale*, Roma: Nottetempo.

HEFFERNAN M., DUNDON T.

2016 Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice, *Human Resource Management Journal*, 26, 2: 211-231.

HEIDER, F.

1958 *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley.

HSIEH N.-H.

2006 Justice, management and governance, *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 6, 3: 261-267.

HONNETH A.

1992 *Kampf um Anerkennung - Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Frankfurt: Suhrkamp Verlag. 2002 ed. it., *Lotta per il riconoscimento. Proposte per un'etica del conflitto*, Milano: Il Saggiatore.

2011 *Das Recht der Freiheit. Grundriss einer demokratischen Sittlichkeit*, Frankfurt: Suhrkamp; 2015 ed. it., *Il diritto della libertà. Lineamenti per un'eticità democratica*, Torino: Codice Edizioni.

HONNETH A., FRASER N.

2003 *Umverteilung Oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse*, Frankfurt: Suhrkamp; 2007 ed. it., *Redistribuzione o riconoscimento? Una controversia politico-filosofica*, Roma: Meltemi.

HUR W.M., RHEE S.Y., AHN K.H.

2016 Positive psychological capital and emotional labor in Korea: the job demands-resources approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 5: 477-500.

HUSSERL E.

1954/2008 *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie*, L'Aja: Martinus Nijhoff; 2008 ed. it., *La crisi delle scienze europee e la fenomenologia trascendentale*, Milano: Il Saggiatore.

2004 *Einleitung in die Ethik. Vorlesungen Sommersemester 1920/1924*, Dordrecht: Kluwer; 2009 ed. it., *Introduzione all'etica*, Roma-Bari: Laterza.

HUSTED B.W.

1998 Organizational justice and the management of stakeholder relations. *Journal of Business Ethics* 17, 6: 643 - 651.

HUSTED B.W., FOLGER R.

2004 Fairness and transaction costs: The contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization, *Organization Science*, 15, 6: 719-729.

JENSEN M.C., MECKLING W.H.

1976 Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

JONES D.A., SKARLICKI D.P.

2012 How perception of fairness can change: A dynamic model of organizational justice, *Organizational Psychology Review*, 3, 2: 138-160.

JUDGE T.A., THORESEN C.J., BONO J.E., PATTON G.K.

2001 The job satisfaction - job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127, 3: 376-407.

KAUSTO J., ELO A.L., LIPPONEN J., ELOVAINIO M.

2005 Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 4: 431-452.

KAZEMI A., TÖRNBLOM K., MIKULA G.

2015 Justice: social psychological perspectives, in Wright J.D. (Ed.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2th ed., vol. 12: 949-955, Oxford: Elsevier.

KONOVSKY M.A.

2000 Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, 26, 3: 489-511.

KOSNICK R.D.

1987 Greenmail: A study of board performance in corporate governance, *Administrative Science Quarterly*, 32: 163-185.

LA PORTA F.

2004 *L'autoreverse dell'esperienza*, Torino: Bollati Boringhieri.

LANGILLE B. (ED.)

2019 *The capability approach to labour law*, Oxford: Oxford University Press.

LAWSON K.J., NOBLET A.J., RODWELL J.J.

2009 Promoting employee well-being: the relevance of work characteristics and organizational justice, *Health Promotion International*, 24, 3: 223-233.

LECALDANO E.

2011 Amartya Sen e Adam Smith: relazioni globali e giustizia, *Rivista di Filosofia*, 2: 261-176.

LEVENTHAL G.S., KARUZA J., FRY W.R.

1980 Beyond fairness: A theory of allocation preferences, in Mikula G. (Ed.), *Justice and social interaction*: 167-213, New York: Springer Verlag.

LEVINAS E.

1991 *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*, Paris: Grasset; 2002 ed. it., *Tra noi: Saggi sul pensar-all'altro*, Milano: Jaca Book.

LIAO W.C., TAI W.T.

2006 Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes, *Social Behavior and Personality. An International Journal*, 34, 5: 545-556.

LIND E.A., KULIK C.T., AMBROSE M.A., DE VERA PARK M.V.

1993 Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic, *Administrative Science Quarterly*, 38: 224-251.

LOCKE E.A., LATHAM G.P.

- 1990 *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
 2002 Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey, *American Psychologist*, 57, 9: 705-717.

LUHILIER D.

- 2013 Introduction à la psychosociologie du travail, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 15: 11-30.

LUTHANS F., AVOLIO B., AVEY J.B., NORMAN S.

- 2007a Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 3: 541-572.

LUTHANS F., YOUSSEF M., AVOLIO B.

- 2007b *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford: Oxford University Press.

MAGGI B.

- 1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas libri.
 1991 Le concezioni di formazione. Un quadro per il confronto, in Id. (Ed.), *La formazione: concezioni a confronto*: 7-33, Milano: Etas Libri.
 2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
 2006 Critique de la notion de flexibilité, *Revue Française de Gestion*, 162: 35-49; 2013 ed. it., Critica della nozione di flessibilità, *Educazione sentimentale. Rivista di psicosocioanalisi*, 19: 54-67.
 2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Id. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed.it., Teoria dell'agire organizzativo, in Id. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

MALTHUS T.

- 1798 *An essay on the principle of population*, Cambridge: Cambridge University Press; 1949 ed. it., *Saggio sul principio di popolazione*, Torino: UTET.

MARCH J.G., SIMON H.A.

- 1958 *Organizations*, New York: Wiley; 1995 ed. it., *Teoria dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

MARX K.

- 1867 *Das Kapital*, Hamburg: Verlag; 1970 ed. it., *Il capitale*, Roma: Editori Riuniti.

MCGREGOR D.

1957 The human side of the enterprise, *Management Review*: 41-49; 1979 ed. it., La teoria X e la teoria Y, in Airoidi G., Nacamulli R.C.D. (Eds.), *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*: 371-380, Milano: Etas Libri.

MASINO G.

2018 Industria 4.0 tra passato e futuro, in Salento A. (Ed.), *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASON C., SIMMONS J.

2014 Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach, *Journal of Business Ethics*, 119: 77-86.

MCMURTRY J.

2002 Why the protestors are against corporate globalization, *Journal of Business Ethics*, 40, 3: 201-205.

MEAD G.H.

1934 *Mind, self and society*, Chicago: University of Chicago Press; 1966 ed. it., *Mente, sé e società*, Firenze: Giunti.

MILL J.S.

1861 *Utilitarianism*, London: Fraser; 1991 ed. it., *L'Utilitarismo*, Milano: SugarCo.

MITCHELL R.K., AGLE, B.R., WOOD, D.

1997 Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22, 4: 853-886.

MOLINER C., MARTINEZ-TUR V., RAMOS J., PEIRÓ J.M., CROPANZANO R.

2008 Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 3: 327-348.

MORDACCI R.

2012 *Rispetto*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

MOROZOV E.

2017 *Silicon valley: i signori del silicio*, Torino: Codice Edizioni.

NERI M.

2007 *La giustizia organizzativa*, Torino: Giappichelli.

2018 *Justice and organization: confronting conceptions / Giustizia e organizzazione: concezioni a confronto*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NERI M. (ED.)

2016 *Tempo e giustizia nella conciliazione vita-lavoro*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NERI M., RINALDINI M.

2016 *Tempo e giustizia nell'analisi organizzativa*, Roma: Carocci.

NOZICK R.

1974 *Anarchy, state and utopia*, New York: Basic Books; 2008 ed. it., *Anarchia, stato, utopia*, Milano: il Saggiatore.

NUSSBAUM M.

2011 *Creating capabilities. The human development approach*, Harvard: Harvard University Press; 2012 ed.it., *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, Bologna: Il Mulino.

OLDHAM, G.R., HACKMAN, J.R.

2010 Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 2-3: 463-479.

OSTROM E.

2000 Collective action and the evolution of social norms, *Journal of Economic Perspectives*, 14, 3: 137-158.

2009 Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems, *The American Economic Review*, 100, 3: 641-672.

PARFIT D.

2000 *Equality or priority?*, in Clayton M., Williams A. (Eds.), *The ideal of equality*: 81-125, New York: St. Martin's Press.

PETTIT P.

1997 *Republicanism. A theory of freedom and government*, Oxford: Oxford University Press.

PHILLIPS R.A., MARGOLIS J.D.

1999 Toward an ethics of organizations, *Business Ethics Quarterly*, 9, 4: 619-638.

PIGOU A.

1920 *The economics of welfare*, London: MacMillan.

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., PAINE J.B., BACHRACH D.G.

2000 Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 3: 513-563.

PRILLELTENSKY I.

2012 Wellness as fairness, *American Journal of Community Psychology*, 49: 1-21.

RAWLS J.

1971 *A theory of justice*, Cambridge: Harvard University Press; 1982 ed. it., *Una teoria della giustizia*, Milano: Feltrinelli.

RAZ J.

1986 *The morality of freedom*, Oxford: Oxford University Press

RENAULT E.

2006 Du fordisme au post-fordisme: dépassement ou retour de l'aliénation? *Actuel Marx*, 39: 89-105.

RICARDO D.

1817 *On the principles of political economy and taxation*, London: Murray; 1986 ed. it., *Principi di economia politica e dell'imposta*, Torino: UTET.

RICOEUR P.

1990 *Soi-même comme un autre*, Paris: Seuil; 1993 ed. it., *Sé come un altro*, Milano: Jaca Book.

1995 *Le juste*, Paris: Éditions Esprit; 1998 ed. it., *Il giusto*, vol. 1, Torino: SEI.

2004 *Parcours de la reconnaissance. Trois études*, Paris: Éditions Stock; 2005 ed.it., *Percorsi del riconoscimento: tre saggi*, Milano: Raffaello Cortina.

ROBEYNS I.

2017 *Wellbeing, freedom and social justice. The capability approach re-examined*, Cambridge: Open Book Publishers.

ROCZNIEWSKA M., RETOWSKI S., HIGGINS E.T.

2018 How person-organization fit impacts employees' perceptions of justice and well-being, *Frontiers in Psychology*, 8: 1-17.

ROUSSEAU D.M.

2001 Schema promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 4: 511-541.

RULLI G., MAGGI B.

2018 *Well-being, prevention, risk / Benessere, prevenzione, rischio / Bien-être, prévention, risque / Bienestar, prevención, riesgo / Bem-estar, prevenção, risco / Wohlbefinden, vorbeugung, risiko*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

RUPP D.E.

2011 An employee-centered model of organizational justice and social responsibility, *Organizational Psychology Review*, 1, 1: 72-94.

SAMUELSON P.

1996 "A summing up", in "Paradoxes in capital theory: a symposium", *Quarterly Journal of Economics*, 1: 568-583.

SANDEL M.

1982 *Liberalism and the limits of justice*, Cambridge: Cambridge University Press; 1994 ed. it., *Il liberalismo e i limiti della giustizia*, Milano: Feltrinelli.

SCHEFFLER S.

2003 What is egalitarianism?, *Philosophy and Public Affairs*, 31, 1: 5-39.

SCHEMMEL C.

2011 Distributive and relational equality, *Politics, Philosophy and Economics*, 11, 2: 123 - 148.

SHEPPARD, B.H., LEWICKI R.J., MINTON J.W.

1992 *Organizational Justice*, New York: Lexington Books.

SCHERER K.R., COHEN R.L.

2010 *Justice: Interdisciplinary perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press.

SEN A.

1995 Capability and well-being, in Nussbaum M., Sen A. (Eds.), *The Quality of Life*: 33-50, Oxford: Clarendon Press.

1999 *Development as freedom*, Oxford: Oxford University Press; 2000 ed. it., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.

2001 Reply, *Economics and Philosophy*, 17: 51-53.

2009 *The idea of justice*, Cambridge: Harvard University Press; 2010 ed. it., *L'idea di giustizia*, Milano: Mondadori.

SIGWICK H.,

1907 *The methods of ethics*, London: MacMillan; 1995 ed. it., *I metodi dell'etica*, Milano: Il Saggiatore.

SIMON H.

- 1947 *Administrative behavior*, New York: McMillan; 1967 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino.
1983 *Reason in human affairs*, Stanford: Stanford University Press; 1984 ed. it., *La ragione nelle vicende umane*: Bologna: Il Mulino.

SIMMONS, J.

- 2003 Balancing performance, accountability and equity in stakeholder relationships: towards more socially responsible HR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 3: 129-140.

SPECTOR P.

- 1997 *Job satisfaction: Applications, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks: Sage.

SRAFFA P.

- 1960 *Produzione di merci a mezzo di merci*, Milano: Einaudi.

TARIS T.W., SCHAUFELI W.B.

- 2015 Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview, in Van Veldhoven M. (Ed.), *Well-being and performance at work: The role of context*: 15-34, London: Psychology Press.

TAYLOR F.W.

- 1911/1947 *Principles of scientific management*, in Id., *Scientific management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, in Id., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Kompass.

TEMKIN L.

- 1993 *Inequality*, Oxford: Oxford University Press

THIBAUT J., WALKER L.

- 1975 *Procedural Justice*, Hillsdale: Erlbaum; 1981 ed. it., *Il giusto processo*, Milano: Giuffrè.

TOTAWAR A.K., NAMBUDIRI R.

- 2014 How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital, *Vikalpa*, 39, 2: 83-98.

TOURAINÉ A.

- 1973 *Production de la société*, Paris: Editions du Seuil; 1975 ed. it., *La produzione della società*, Bologna: Il Mulino.

TRENTIN B.

2009 Il lavoro e la conoscenza, in Ariemma I. (Ed.), *Il futuro del sindacato dei diritti. Scritti e testimonianze in onore di Bruno Trentin*, Roma: Ediesse.

TYLER T.R.

1987 Conditions leading to value-expressive effects in judgements of procedural justice: A test of four models, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 333-344.

TYLER T.R., LIND E.A.

1992 A relational model of authority in groups, in Zanna M.P. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25: 115-191, San Diego: Academic Press.

VARIAN H.R.

1975 Distributive justice, welfare economics, and the theory of fairness, *Philosophy and Public Affairs*, 4, 3: 223-247.

VECA S.

2002a John Rawls o della filosofia politica nel XX secolo, *Notizie di Politeia*, 68: 3-5.

2002b *La bellezza e gli oppressi. Dieci lezioni sull'idea di giustizia*, Milano: Feltrinelli.

VILLANI A.

1994 *Gli economisti, la distribuzione, la giustizia: Adam Smith e John Stuart Mill*, Milano: Franco Angeli.

WEBER M.

1908/1924 Methodologische Einleitung für die Erhebung des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahl und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, in Id., *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*: 1-60, Tübingen: Mohr; 1983 ed. it., *Metodo e ricerca nella grande industria*, Milano: Franco Angeli.

WEISS H.M., CROPANZANO R.

1996 Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, in Staw B.E., Cummings L.L. (Eds.), *Research in organizational behaviour: An annual series of analytical essays and critical reviews*, vol. 18: 1-74, Oxford: Elsevier Science/JAI Press.

WEISS H.M., RUPP D.E.

2011 Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology, *Industrial and Organizational Psychology*, 4: 83-97.

WILLIAMSON O.

1991 The logic of economic organization, in Williamson O., Winter S. (Eds.), *The nature of firm: origin, evolution, and development*: 90-116, New York: Oxford University Press.

WOLFF J.

1998 Fairness, respect, and the egalitarian ethos, *Philosophy and Public Affairs*, 27, 2: 97 -122.

WOOD S., BRAEKEN J., NIVEN K.

2013 Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression, *Journal of Business Ethics*, 115, 3: 617-634.

WRIGHT T.A., CROPANZANO R.

2000 Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1: 89-94.

WRZESNIEWSKI A., DUTTON J.E.

2001 Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26, 2: 179-201.

ZATTONI A.

2006 *Assetti proprietari e corporate governance*, Milano: Egea.