

Alla ricerca del purpose: il senso delle organizzazioni tra aspettative degli stakeholder, macro-trend e implicazioni sul business

Executive Summary Background Paper

Prof. Luca Solari, Università degli studi di Milano

Il tema del purpose nelle organizzazioni è sempre più al centro del dibattito sia in ambito accademico che in ambito aziendale. A fronte di una complessità sempre maggiore della società in cui viviamo le imprese non possono semplicemente perseguire i loro obiettivi, ma sono sempre più chiamate a spiegare quale sia il loro ruolo nella società e quali siano i benefici che ne derivano. Il purpose è il risultato di questa riflessione e ci sono evidenze che possa avere un impatto sulle performance delle organizzazioni.

Il problema da affrontare è che il purpose, differentemente dalla missione o dalla strategia, non può essere definito in modo unilaterale, ma richiede una condivisione tra audience molto diverse interne ed esterne all'organizzazione per avere un impatto significativo e non rimanere sulla carta.

Da un lato, adesso più che mai, le persone cercano un significato nel proprio lavoro, vogliono generare un impatto, chiedono di partecipare a processi collettivi e identitari di scrittura di senso per sentirsi parte della propria organizzazione. Questo è vero soprattutto per le nuove generazioni, sempre più consapevoli della disumanizzazione del lavoro (fenomeno acuito dalle nuove tecnologie). Dall'altro lato, in un mondo interconnesso e caratterizzato dalla pervasività delle tecnologie digitali, si allarga sempre di più il numero di attori che premono per una sensibilità sociale delle aziende. In questo scenario per le aziende diventa controproducente chiudersi in una sorta di chiusura interna funzionalista orientata solo alla massimizzazione del profitto.

Il purpose viene spesso confuso con il mission statement e con il multistakeholder approach. Tuttavia questi concetti, spesso incorporati in statici documenti scritti, non rispecchiano la natura relazionale ed evolutiva del purpose. Nella visione qui proposta il purpose non è un diktat calato dall'altro, a cui i membri dell'organizzazione devono aderire, ma scaturisce bottom-up dalla vita interna all'organizzazione attraverso una scrittura di senso collettiva che si realizza attraverso l'interazione, l'azione e le emozioni. Solo così il purpose può essere caratterizzato dall'autenticità che dovrebbe essergli propria.

Il purpose si esplica attraverso la cultura aziendale e le reti relazionali e attinge a codici simbolici e interpretativi, più che logico-razionali, che lasciano ai membri

dell'organizzazione l'autonomia di definire il proprio senso dell'organizzazione. Il purpose emerge in un contesto di investimento positivo nelle relazioni, di fiducia e di coinvolgimento emotivo; allo stesso tempo emerge dalla contrapposizione, dal conflitto, dalla passione, dall'accettazione della complessità e del paradosso.

Il purpose è frutto di una negoziazione fra attori interni ed esterni all'organizzazione. Un purpose autentico aiuta l'organizzazione a smarcarsi dalla limitante prospettiva shareholder-profit. Allo stesso tempo, organizzazioni con un forte purpose hanno individui profondamente motivati, più responsabili e con maggiori competenze di execution e questo si riverbera anche in una migliore performance dell'azienda.

Perché un forte purpose si realizzi, il ruolo del middle management è essenziale. In particolare, ci deve essere forte chiarezza e trasparenza da parte del management e forte cameratismo fra i membri dell'organizzazione. Emerge un nuovo ruolo del leader: egli è sempre meno un condottiero, un decisore e si impadronisce invece della lexis, del discorso e della parola. Il suo ruolo è quello di ricostruire assieme agli altri il senso condiviso dello stare assieme.

In conclusione, il paper propone una definizione di purpose come processo intersoggettivo di costruzione di un significato condiviso dell'azione che nasce dall'esistenza di una interdipendenza necessaria tra gli attori coinvolti in qualsiasi impresa collettiva. Mettere al centro il tema del purpose, in questa accezione, significa quindi ripensare lo stesso fenomeno organizzativo e l'articolazione di potere al suo interno e adottare un nuovo modello di organizzazione che rimetta al centro la libertà, l'autonomia e la partecipazione degli individui.