

**JUSTICE AND ORGANIZATION: CONFRONTING
CONCEPTIONS / GIUSTIZIA E ORGANIZZAZIONE:
CONCEZIONI A CONFRONTO**

MASSIMO NERI

UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA

Abstract

This ebook proposes a reflection on justice within organizations. In all social areas and especially that of the workplace, people's experience is built around stories that refer to the notion of justice. This consideration is the basis of the present effort to analyze justice theories either used by organizational scholars or which can be utilized at an organizational level. After the presentation of the "conceptions of organization", the ebook proposes an original reading of the theoretical contributions on justice, which uses the aforementioned knowledge alternatives as reference. The essay ends with a confrontation between these different visions of justice, outlining research and managerial implications.

Keywords

Justice, Organizational conceptions, Organizational justice theory, Capability approach.

Justice and organization: confronting conceptions / Giustizia e organizzazione: concezioni a confronto, Neri Massimo. Bologna: TAO Digital Library, 2018.

Proprietà letteraria riservata
© Copyright 2018 degli autori
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-13-7



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

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/>

Pubblicato nel mese di luglio 2018
da TAO Digital Library – Bologna

Giustizia e organizzazione: concezioni a confronto

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

Questo scritto propone una riflessione sulla giustizia nell'organizzazione. Si tratta di un tema di grande complessità e che riguarda ogni ambito di azione sociale, ove il vissuto delle persone è costruito intorno a esperienze che rimandano alla nozione di giustizia. Nel mondo del lavoro organizzato il tema appare particolarmente attuale.

Nelle pagine seguenti cercheremo di presentare le teorie della giustizia presenti in letteratura e le varie definizioni del concetto di giustizia, e di considerarle in rapporto con le teorie dell'organizzazione. A questo fine fonderemo la nostra riflessione sulle *concezioni di organizzazione* (Maggi, 1984/1990; 1991; 2003/2016) nell'intento di identificare per ciascuna di esse un compatibile modo di concepire la giustizia.

Ricorderemo quindi dapprima i presupposti epistemologici dei principali indirizzi di studio dell'organizzazione, e in seguito proporremo una lettura dei contributi teorici sulla giustizia con costante riferimento alle concezioni di organizzazione.

Lo scopo è offrire un quadro per il confronto. L'argomentazione è quindi speculativa, ma cercheremo di evidenziare le implicazioni che le alternative teoriche e metodologiche possono avere sia sull'attività di ricerca sia sulla pratica organizzativa.

Le concezioni di organizzazione

Bruno Maggi ha utilizzato la nozione di "concezione" di organizzazione per indicare "le scelte epistemologiche e i percorsi di interpretazione delle realtà organizzate" (Maggi 1984/1990: 190). Le concezioni sono "scelte di

conoscenza scientifica cui variamente si riferiscono i contributi teorici” (ivi: 182)¹, sono costruzioni ideal-tipiche, che riflettono “nella teoria organizzativa le posizioni di fondo espresse nel dibattito epistemologico delle scienze sociali, a sua volta condizionato dal dibattito filosofico dell’Ottocento e del Novecento” (ivi: 181).

Ai fini del confronto delle idee di giustizia in ambito organizzativo preferiamo questa proposta di Maggi, di una “epistemologia dell’organizzazione”, a varie classificazioni diffuse negli studi organizzativi² che non si basano sul cruciale “dibattito sui metodi” che sta a fondamento della riflessione epistemologica riguardante le scienze umane e sociali.

Ci riferiremo dunque alle concezioni di organizzazione per riflettere sulle diverse teorie della giustizia in ambito organizzativo, per valutare la loro coerenza interna, nonché la loro maggiore o minore confrontabilità. La considerazione di teorie che provengono da discipline differenti, organizzative, economiche, sociologiche, filosofiche, sarà basata sui loro presupposti epistemologici.

L’organizzazione è intesa come un *sistema predeterminato*, rispetto all’azione dei soggetti che vi partecipano, secondo la concezione che ha dominato il pensiero organizzativo fin dai primi anni del Novecento. La predeterminazione riguarda sia la progettabilità del sistema - entità concreta - sia la razionalità oggettiva che caratterizza il suo funzionamento.

Le prospettive di studio che presuppongono questa concezione si articolano secondo una logica di sistema meccanico, chiuso, o secondo una

¹ “Come termine equivalente a concezione, si è [...] usato spesso logica [...], intendendo modo di pensare con accento sulla coerenza interna della concezione.” (Maggi, 1991: 31). Sono inoltre utilizzabili anche i termini visione o modi di vedere.

²Ad esempio, Burrell e Morgan (1979) indicano quattro paradigmi (umanesimo radicale e interpretativismo, sociologia funzionalista e strutturalismo radicale), incrociando le dimensioni soggettivo-oggettivo e regolazione-cambiamento radicale. Scott (1981) si riferisce alle prospettive di studio e distingue tra organizzazione come sistema razionale, naturale e aperto. Hatch (1997) indica la prospettiva dei classici (pre-istorici) e le prospettive moderna, simbolica-interpretativista e post-moderna. Si possono peraltro ricordare le distinzioni tra positivismo (vetero e post) e interpretazionismo (Corbetta, 2003), tra paradigma della struttura(-sistema) e dell’azione(-soggetto) (Cavalli, 2001), o ancora tra olistico e individualismo (Cesareo, 1993; Coccozza, 2005).

logica di sistema organico, aperto.

Secondo la logica del sistema meccanico 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*): "in ogni realtà organizzata, in base ai principi di ottimizzazione, si può definire il programma migliore" (Maggi, 1984/1990: 184).

Secondo la logica del sistema organico l'enfasi è posta sulla ricerca dell'equilibrio tra interno ed esterno del sistema. Lo stato di equilibrio, diversamente da quanto prevede la logica del sistema meccanico, "può essere assicurato da condizioni diverse e in modi diversi [...] L'equifinalità comporta che i programmi non siano rigidi. Anzi la flessibilità accresce la potenzialità del sistema" (ivi: 185). Il sistema non configura mansioni ma ruoli, cioè prescrizioni e aspettative di comportamento che ammettono margini di discrezionalità, variabili in funzione dell'equilibrio tra interno ed esterno, tra l'organizzazione e il suo ambiente. Variabilità di comportamenti sono legittimati se funzionali al sistema.

In una visione contrapposta a quella del sistema predeterminato il sistema è inteso come una *entità emergente* dal comportamento degli attori che lo costituiscono. Questa concezione - o "logica dell'attore e del sistema concreto" (ivi: 186) - si basa sull'assunto che la realtà è una costruzione sociale. Da ciò deriva che l'interpretazione dei comportamenti e dei fatti sociali guarda anzitutto al senso inteso dall'attore. Compito dello studioso è quindi la "ricostruzione dei vissuti degli attori, degli atteggiamenti, dei valori" (ivi: 188), così come della cultura, dell'universo simbolico e linguistico.

Secondo questa logica la struttura concreta emerge *ex post* dalla tipizzazione dei comportamenti, non è prodotta *ex ante* da un intento progettuale. L'approccio è descrittivo, poiché non è ammessa la possibilità di prevedere e prescrivere l'azione sociale, né di identificare leggi universali. La matrice è anti-positivista, debitrice in particolare della fenomenologia sociale e dell'interazionismo simbolico.

L'interpretazione soggettivista critica la relazione attore-sistema della prospettiva *mainstream*: essa è gestita dai ruoli direttivi, in termini *top-down*, produce uno squilibrio di potere che limita l'espressione dell'individuo nel rispetto dei requisiti funzionali dell'organizzazione, dà per scontato che i collaboratori allineino i propri obiettivi a quelli dei dirigenti. La logica dell'attore, invece, stimolerebbe il passaggio dalle pratiche di gestione delle risorse umane a pratiche di facilitazione e di presidio di contesti favorevoli all'emergenza e allo sviluppo della individualità e delle relazioni tra le persone, così come della loro crescita e soddisfazione. Ad esempio, secondo questa impostazione, interpretabile come una strategia "costitutiva", alternativa alla strategia "strumentale" (Costa, Gianecchini, 2005), non si potrebbe trattare di sistemi di formazione e valutazione in senso stretto ma di supporto a percorsi di sviluppo e a processi di auto-valutazione.

Secondo una terza concezione l'organizzazione è intesa come *processo di azioni e decisioni*. Essa si oppone sia alla visione oggettivista del sistema predeterminato sia alla visione soggettivista del sistema emergente: lungi dall'essere una mediazione o un tentativo sincretico delle altre visioni, essa supera i dilemmi dell'antinomia attore-sistema. Non esprime un'impostazione entitaria, l'analisi non riguarda oggetti, ma azioni e decisioni. Lo studio dei fenomeni organizzativi non è rivolto a reificazioni del sistema o del soggetto, ma al processo d'azione.

La struttura non è un elemento concreto, ma "l'ordinamento del processo" (Maggi, 1984/1990: 189); questo ordinamento genera "costrittività" per il soggetto, che al tempo stesso contribuisce continuamente a produrlo. E' possibile affermare che l'organizzazione "è" una dinamica, piuttosto che "ha" una dinamica (Masino, 1997). L'analisi del lavoro organizzato e la valutazione della congruenza delle scelte organizzative - passate e future - è il fulcro di questa logica.

Giustizia e organizzazione

Nei paragrafi seguenti proponiamo una riflessione sul rapporto tra giustizia e organizzazione che ha come riferimento questo quadro delle concezioni di organizzazione.

Nonostante l'evidenza che il vissuto organizzativo sia caratterizzato da situazioni strettamente collegate all'esperienza di giustizia, gli studiosi di organizzazione hanno raramente trattato in modo esplicito e sistematico la questione, se si fa eccezione per il consistente filone di ricerca dell'*organizational justice theory*. La letteratura organizzativa, infatti, nel riferirsi alla valutazione e alla giustificazione dell'azione, ha utilizzato prevalentemente costrutti "contigui", come, ad esempio, democrazia organizzativa, equità, etica e valori³.

In questo testo, oltre ai contributi che esplicitamente enunciano il termine di giustizia, prenderemo in considerazione anche quelli rilevanti nello sviluppo o nella critica di principi utili a giudicare se una determinata azione, nell'ambito organizzativo, sia giusta o sbagliata. In questo percorso cercheremo inoltre di associare i contributi prescelti, riguardanti la giustizia nell'organizzazione, alle principali teorie filosofico-morali alle quali gli stessi contributi si rifanno, spesso implicitamente.

Quest'operazione si propone evidentemente come un esercizio arbitrario, sia nella scelta dei contributi sia nell'interpretazione del loro orientamento verso una concezione⁴. Nondimeno siamo convinti che tale esercizio sia fondamentale ai fini dell'assunzione consapevole di un punto di vista e quindi anche delle implicazioni concrete che da questa consapevolezza possono originare.

³ Sulla difficoltà definitoria pensiamo che non ci sia nulla da aggiungere al fatto che le rappresentazioni archetipiche della giustizia, in parte ancora fertili di significati, si sviluppano già nell'antica Grecia e che, storicamente, i filosofi hanno adoperato come criterio di giustizia, rispettivamente *felicità, utilità, libertà e pace* (Abbagnano, 1971: 439). Sulla distinzione tra le nozioni di giustizia e di equità e sul loro utilizzo, coincidente o alternativo, un tentativo di chiarimento è presente in Neri, 2007.

⁴ Ci differenziamo quindi da proposte di classificazione, come ad esempio suggerisce Johnson (2008) per gli orientamenti teorici sulla *social justice* utilizzando la distinzione tra prospettive "moderna, simbolica-interpretativista e post-moderna" proposta da Hatch (1997).

La giustizia nella concezione del sistema predeterminato: la dimensione distributiva

Nella concezione meccanicistica dell'organizzazione, dominata dall'idea di razionalità ottimizzante e di spiegazione universale, l'apporto di coloro che partecipano alla vita dell'organizzazione è pervasivamente predeterminato da programmi e procedure, tanto che la ricostruzione storiografica ha spesso abusato dell'associazione "uomo-macchina".

Non è tuttavia possibile affermare che la preoccupazione per l'equo trattamento delle persone non sia presente anche nei contributi teorici che presuppongono la visione meccanicistica dell'organizzazione.

Già Taylor - fondatore dello *Scientific Management* e abitualmente indicato come principale esponente dell'idea di sistema meccanico e chiuso - sottolinea la necessità di un comportamento equo nei confronti dei lavoratori, anche per evitare conseguenti comportamenti opportunistici da parte loro. Nei suoi testi emerge frequentemente la rilevanza dell'utilità sociale del percorso scientifico. L'analisi scientifica, il rigoroso controllo e la misurazione del prodotto del lavoro individuale sono necessari, oltre che ai fini del corretto funzionamento del sistema, per garantire l'assoluta obiettività dei supervisori, così come per l'eliminazione di ogni tipo di distorsione soggettiva del giudizio. Inoltre, il quarto principio dello *scientific management* esprime esplicitamente la tensione all'equa divisione del lavoro tra direzione e lavoratori subordinati⁵.

Peraltro, riguardo a ciò che è stato indicato come l'emergenza di una "seconda onda" dello *scientific management* nel settore dell'*education* si sostiene che un'impostazione ispirata al taylorismo non sia incompatibile con l'idea

⁵ Taylor (1911/1947: 37) così definisce il quarto principio: "C'è un'equa divisione del lavoro e delle responsabilità tra la direzione e i lavoratori. La direzione ha la responsabilità delle attività che è più preparata a svolgere, mentre in passato quasi tutto il carico del lavoro e la maggior parte della responsabilità erano affidati ai lavoratori.". Oltre (ivi: 139) afferma: "L'opinione pubblica non tollererà più un imprenditore concentrato solo sugli utili, che si rifiuta di fare la sua parte e si limita a far schioccare la frusta sulle teste dei suoi operai, con l'obiettivo di farli lavorare più duramente per un basso salario. Al tempo stesso, da parte della forza lavoro, non tollererà più la richiesta di un aumento di salario dopo l'altro e di orari di lavoro più brevi, nella misura in cui la sua efficienza si riduce invece di aumentare."

moderna di *social justice* ⁶.

Anche Gantt, già collaboratore di Taylor e reso famoso dall'elaborazione del diagramma che porta il suo nome, propone una versione più umanistica dello *scientific management*⁷, indicando la via che sarà poi definita come responsabilità sociale d'impresa: "Il sistema imprenditoriale deve accettare la sua responsabilità sociale e dedicarsi principalmente al suo servizio, in caso contrario sarà la comunità ad assumersene il controllo" (Gantt, 1910: 15)⁸.

Nello stesso periodo Franklin Bobbit, considerato il fondatore del filone di studi riguardante il *curriculum vitae*, afferma che "finché vocazioni egualmente utili sono state così iniquamente considerate e valutate e fintanto che le condizioni di lavoro hanno offerto opportunità di autorealizzazione così inique, la questione educativa è stata irrisolvibile. La soluzione sta però arrivando, non per mezzo di un impossibile programma di elevamento di tutti gli individui al livello delle professioni, ma attraverso l'elevamento di tutte le vocazioni al livello delle professioni. Questo processo trasformerà la porta di entrata verso ogni utile vocazione in una porta di entrata verso concrete opportunità"⁹.

Fayol - principale interprete della "scienza dell'amministrazione", anch'essa orientata alla concezione del sistema meccanico chiuso - identifica 14 principi di direzione e tra questi, undicesimo, l'equità. Fayol (1918: 38) afferma: "Affinché il personale sia incoraggiato a produrre nell'esercizio delle sue funzioni tutta la buona volontà e la dedizione di cui è capace, deve essere trattato con benvolenza; l'equità deriva dalla combinazione della benevolenza con la giustizia [...] [il dirigente] deve cercare di infondere il senso di equità a tutti i livelli della gerarchia". Nel principio di Fayol è quindi presente

⁶ Brooks, Miles, 2008.

⁷ "La politica del passato è stata quella di dirigere; ma l'epoca della forza deve lasciare il posto a quella della conoscenza e la strategia del futuro sarà insegnare e gestire, a vantaggio di tutti gli interessati" (Gantt, 1910: 112).

⁸ "La grande attenzione ai problemi sociali ed etici ha certamente caratterizzato gli sforzi di Taylor, ma era anche pervasivamente diffusa nella comunità scientifica americana (Gantt, 1910) il cui obiettivo principale era dimostrare, secondo una logica funzionale, come le loro teorie o modelli potessero corrispondere a valori collettivi utilitaristici [...]" (Zuffo, 2011: 27).

⁹ Bobbit, 1918: 63, citato in Xing, 2016.

un'ulteriore preoccupazione, rispetto all'idea di Taylor: il trattamento "gentile" e quindi il rispetto nella interazione tra direzione e personale.

Con l'avvento della scuola delle Relazioni Umane è sicuramente presente l'attenzione al fattore umano, alle dinamiche informali, alle forme di partecipazione e cooperazione dei lavoratori, ed esemplificativa è la riflessione di Roethlisberger (1941) sulla ricerca e la necessità di un equilibrio tra aspettative di ruolo e attese del lavoratore. Nello stesso solco, caratterizzato da una differente attenzione all'ascolto dei lavoratori, si colloca la riflessione di Mary Parker Follet (1930) non a caso accostata alla impostazione del Tavistock Institute nonostante sia di qualche anno precedente a quella di Mayo e colleghi. Essa si pone, infatti, esplicitamente il problema della condivisione di una comune idea di giustizia tra dirigenti e lavoratori, basata sull'analisi delle reciproche percezioni¹⁰.

Si può quindi affermare che nei decenni del Novecento nei quali il pensiero organizzativo *mainstream* è orientato alla concezione del sistema predeterminato, meccanico e chiuso, la questione della giustizia è presente, pur con sensibilità differenti, nella riflessione dei principali ricercatori, anche se non esplicitamente modellizzata. In tale visione, con l'eccezione del contributo di Mary Follet, l'attenzione verso la giustizia e l'equità dipende dall'integrità del dirigente, unico interprete dei principi universali che ne stimolano l'applicazione. Coerentemente con l'idea di predeterminazione del sistema, il più o meno esplicito orientamento alla giustizia appare di carattere "strumentale": favorire condizioni di giustizia (ed equità) può contribuire al mantenimento di efficienza organizzativa. "L'idea di condividere i guadagni della produzione organizzata scientificamente (*scientific management*), istituire regole severe (teoria della burocrazia) o gestire in modo più umanistico

¹⁰ "Follett ha proposto che i dirigenti e i dipendenti costruiscano mutualmente le percezioni di giustizia e ne comprendano la natura [...] è infatti convinta che non sia sufficiente che i dirigenti siano unici interpreti delle percezioni dei dipendenti e delle modalità con cui riparare a violazioni di principi di equità. Pertanto, ha sostenuto l'opportunità di introdurre la questione all'interno dei meccanismi organizzativi, proponendo l'istituzione di incontri *one-to-one*, *workshop*, pratiche di *feedback*, attraverso cui manager e dipendenti possano sviluppare congiuntamente il significato di giustizia ed equità" (Negrusa, Ionescu, 2016: 279).

(relazioni umane) è sempre stata interpretata come coerente con una maggiore efficienza organizzativa” (Van Buren, 2007: 638).

All’inizio degli anni Sessanta, durante l’affermazione dell’epopea motivazionalista guidata dal lavoro di Maslow (1954), inizialmente Homans (1961), poi Adams (1963) e Blau (1964) propongono il tema della giustizia nel quadro dello scambio tra soggetto e organizzazione. Le origini del filone dell’*organizational justice theory* - di cui tratteremo in seguito - sono rintracciabili in questo periodo e in queste proposte teoriche, che connettono sociologia e psicologia, contestualizzando esplicitamente la questione della giustizia in ambito organizzativo.

Per Homans (1961/1975: 287) “un uomo, in una relazione di scambio con un altro uomo, si aspetterà che i compensi di ciascuno siano proporzionali ai suoi costi”. Inoltre, quando le parti in questione sono ricompensate da una terza parte, ciascuna di loro si aspetterà che il decisore mantenga questa relazione nella distribuzione di compensi.

Questa è la regola di giustizia distributiva, il cosiddetto scambio leale implicato nelle *forme elementari del comportamento sociale*: la giustizia distributiva si realizza quando tutti i vari aspetti degli investimenti e delle attività di un individuo, messi a confronto secondo un ordine gerarchico con quelli di altri individui, occupano lo stesso posto in tutte le diverse disposizioni.

Il successivo lavoro di Adams (1963) è sicuramente il più utilizzato per rappresentare questa fase determinante di riflessione sul tema della giustizia organizzativa: la sua “teoria dell’equità” propone infatti un’elementare e intuitiva sistematizzazione dello scambio tra soggetto e organizzazione, che ne ha consentito una larga diffusione. Le assunzioni di base di Adams sono:

- il soggetto tende a rapportare il contributo (*inputs*) profuso nello scambio con quanto ottenuto (*outcomes*);
- l’equità del processo di scambio è valutata confrontando il proprio rapporto *output/input* con quello di un “referente”, ad esempio un collega;
- il soggetto è motivato a mantenere relazioni percepite come eque e, al contrario, cerca di modificare le relazioni che percepisce come inique.

L'innovazione di Adams, al di là della semplice proposta interpretativa, sta nell'aver dato rilievo alla percezione del soggetto, e quindi al giudizio basato sulla sua esperienza, connessi tuttavia a fattori predefiniti (gli *input* e gli *output* di lavoro).

L'attenzione per la dimensione distributiva della giustizia, inizialmente circoscritta alla reazione nei confronti della retribuzione e del sistema di ricompensa (come dimostrano i lavori di Walster *et al.*, 1978; Cook, Hegtvedt, 1983; Mowday, 1983)¹¹, si è poi estesa man mano ad altri aspetti sostantivi, con particolare interesse alla identificazione delle correlazioni tra *distributive justice* e *work attitudes*.

Altri studiosi, tra questi in particolare Eckhoff (1974), Deutsch (1975) e Leventhal (1976), hanno adottato una linea di ricerca non esclusivamente centrata sulla reazione conseguente alla percezione di ingiustizia, e rivolta invece a identificare i comportamenti più adeguati alla creazione di giustizia. Consapevoli della rilevanza del principio di bilanciamento tra *input* forniti e *output* attesi in ambito economico, ma convinti che la giusta distribuzione di risorse possa essere ispirata da altri molteplici principi non necessariamente in competizione, hanno incluso nell'analisi organizzativa l'eguaglianza e il bisogno.

La legittimazione di differenti principi di giustizia apre quindi la possibilità di un loro utilizzo congiunto e contingente, influenzato cioè dalle caratteristiche del contesto in cui si applicano: l'analisi comparata si basa sulle caratteristiche delle risorse da allocare, dei soggetti e dei gruppi, della situazione di lavoro e sulle conseguenze attese dell'utilizzo.

In particolare si sostiene che¹²:

- il principio di eguaglianza sia utilizzabile quando la risorsa da distribuire è

¹¹ Sulla reazione nei confronti dei sistemi retributivi, si vedano anche i lavori di Sweeney, 1990 e Welbourne *et al.*, 1995, nel pieno sviluppo dell'*organizational justice theory*, e recenti contributi di grande attualità riguardanti la percezione di iniquità rispetto alle sproporzionate retribuzioni dei CEO, ad esempio: Wade *et al.*, 2006.

¹² Una trattazione sull'analisi comparata dei principi di giustizia è contenuta in Neri, 2007: cap. 3. Un'interessante ricerca di Parks *et al.* (1999) distingue l'utilizzo dei criteri distributivi secondo la loro applicazione all'allocazione di risorse (*positive outcome*) o al loro recupero (*negative outcome*).

divisibile, vi è elevata interdipendenza tra gli attori coinvolti, il costo del processo di valutazione è più elevato delle differenze nelle quote da attribuire, il processo di valutazione è caratterizzato da elevata complessità informativa; il risultato atteso dell'allocazione tende a evidenziare le similarità tra gli attori e ridurre i costi informativi e le tensioni connesse al processo distributivo;

- il principio del bilanciamento *input/output* (spesso identificato con il principio di merito) sia utilizzabile sulla base dell'analisi della prestazione individuale, quando questa sia misurabile e le risorse distribuite dipendano dallo stesso contributo individuale, aumentando la motivazione ed evidenziando le differenze di cui gli individui stessi sono portatori, sia come potenzialità sia come comportamenti e risultati;

- il principio del bisogno sia giustificato per sottolineare la peculiarità delle condizioni soggettive, al livello socio-lavorativo, e si possa applicare nelle relazioni di lungo periodo, quando si voglia incrementare il senso di comunità, nelle situazioni in cui sono disponibili le informazioni fondamentali riguardanti il carattere e l'intensità dei bisogni stessi, in modo da consentire una valutazione il più possibile completa e trasparente, pur nel rispetto della *privacy* degli individui.

In sintesi, dall'inizio degli anni Sessanta alla metà degli anni Settanta, nel periodo in cui Henry Mintzberg (1971: 106) sostiene che tra i principali ruoli del dirigente ci sia quello dell'allocatore di risorse¹³, le ricerche sulla giustizia hanno al centro la dimensione *distributiva*. Giova ricordare, proprio per sottolineare la primogenitura di questa dimensione nello spazio delle scienze sociali, che la *distributive justice* è anche stata anche definita *social justice* o *economic justice* (Fleischacker, 2004: 1).

Nello stesso periodo si è affermata la nozione di percezione nel processo di valutazione dello scambio ed è stata sostenuta l'utilità di un approccio alla distribuzione basato su *multiple allocation norms*. La premessa implicita che

¹³ Mintzberg inserisce il ruolo di *resource allocator* tra i ruoli decisionali, e lo distingue in termini di allocazione del tempo in funzione delle priorità, programmazione del lavoro dei collaboratori, autorizzazione di tutte le più importanti decisioni, tra le quali la distribuzione del *budget*.

caratterizza queste ricerche è che l'analisi possa essere realizzata in condizioni di incertezza trascurabile, o comunque tale da consentire l'intellegibilità dei termini dello scambio. Tale analisi, da questa prospettiva, è evidentemente generalizzabile e utile ai dirigenti per identificare le attitudini dei dipendenti e le caratteristiche di un'efficace direzione del personale.

E' possibile rintracciare in questa predominanza della dimensione distributiva della giustizia le influenze di un quadro di riferimento valoriale di tipo utilitaristico (Schminke *et al.*, 1997)¹⁴. E non si può trascurare che se è vero che "gli utilitaristi [...] riducevano la moralità a unico principio, in base al quale il bene della società avrebbe dovuto trionfare sul bene degli individui, vi era quindi poco spazio per la particolare virtù della giustizia" (Fleischaker, 2004: 110).

La giustizia nella concezione del sistema predeterminato: le dimensioni procedurale e di interazione, e l'*organizational justice theory*

Tra gli anni Sessanta e la metà degli anni Settanta divengono prevalenti nella teoria organizzativa i contributi della scuola contingentista (Burns e Stalker, 1961, Lawrence e Lorsch, 1967), della scuola socio-tecnica (Emery e Trist, 1960), delle neo-relazioni umane (McGregor, 1960, Herzberg, 1968). L'organizzazione è intesa come sistema predeterminato organico e aperto, caratterizzato dalla consapevolezza di dover andar oltre la logica della progettazione di mansioni completamente predefinite nelle quali *input* e *output* attesi sono chiaramente identificabili. In questo contesto emerge nella riflessione sulla giustizia la dimensione *procedurale* della giustizia organizzativa.

La premessa implicita è la seguente: nella misura in cui l'esito (il *quantum*) dello scambio è almeno in parte ambiguo, a causa dell'impossibilità di definirlo con esattezza in condizioni di ineludibile incertezza - che le imprese si trovano ad affrontare per mezzo di organizzazioni flessibili e adattive nella logica della spiegazione funzionale - l'idea di giustizia da condividere riguarda

¹⁴ Si può definire l'impostazione utilitaristica nel seguente modo: un'azione è considerata giusta nella misura in cui tende a produrre la massima felicità per il massimo numero di persone.

anche e soprattutto la procedura in grado di produrre quel particolare esito.

Due sono le motivazioni che spingono verso la dimensione procedurale: una strumentale, connessa alla possibilità di influenzare il risultato attraverso il controllo del processo decisionale e una non strumentale, connessa alla considerazione ricevuta e alla possibilità di espressione.

Sul piano filosofico, il riferimento più immediato riguarda il primo Rawls (1971/1982)¹⁵ e il (neo-)contrattualismo degli anni Settanta, che si oppone criticamente alla impostazione utilitaristica e si ispira più o meno esplicitamente all'imperativo categorico kantiano: ogni persona – scopo e non semplice mezzo per raggiungere un ordine superiore – deve essere trattata allo stesso modo dalla legge, nel momento in cui va incontro a qualche tipo di processo di valutazione (e di distribuzione). E', in sostanza, l'idea di giustizia come correttezza, che si traduce in termini di attenzione alla dimensione formale del sistema. E' importante sottolineare che nella proposta di Rawls si presuppone che i cittadini debbano pervenire a un consenso (su principi e procedure di giustizia da utilizzare) senza necessariamente condividere il piano etico contenutistico. Peraltro, "se la giustizia è il primo requisito delle istituzioni sociali, com'è la verità per i sistemi di pensiero" (Rawls, 1971/1982: 21), l'obiettivo dichiarato non può essere altro che proporre un modello di società giusta.

Non è quindi un caso che nell'opera che ha dato avvio al filone di studi sulla giustizia delle procedure, Thibaut e Walker (1975) abbiano come riferimento della loro ricerca le categorie di analisi proposte da Rawls, cioè quelle "della posizione iniziale e della sua componente-chiave, ossia il velo di ignoranza" (Thibaut, Walker, 1975/1981: 151). Interessati a dare fondamento concreto all'idea di *giusto processo*, nel loro lavoro concernente l'ambito legale, essi identificano il controllo sul processo – possibilità di controllare la raccolta, la selezione e la gestione delle informazioni e delle prove necessarie per la

¹⁵ Peraltro è da notare quanto osservato da Boudon (1995/2002: 61): "La teoria della giustizia di Rawls [...] anche se generalmente è inclusa nell'ambito della filosofia morale [...] interessa direttamente tutte le scienze umane e in particolare la sociologia per il suo tentativo di spiegare i sentimenti di giustizia".

soluzione della disputa – come elemento separato dal controllo sulla decisione – possibilità di determinare il risultato della disputa stessa.

In seguito, Leventhal *et al.* (1980)¹⁶ definiscono le linee guida per la progettazione di procedure valutabili come giuste: costanza e coerenza delle procedure; soppressione delle distorsioni a carattere personale (neutralità); correggibilità delle decisioni; accuratezza nel sistema di raccolta delle informazioni necessarie; rappresentatività e partecipazione di tutte le parti coinvolte (sia nella costruzione del sistema, sia nella gestione del processo); eticità del sistema.

Concentrandosi sulla dimensione formale delle procedure, questa proposta ha avuto il pregio di ordinare in modo chiaro gli elementi necessari alla strutturazione del contesto decisionale propedeutico alla percezione di giustizia, ispirando numerose applicazioni in ambito di “gestione delle risorse umane”¹⁷. Tra i numerosi studi e le molteplici applicazioni collegate al sistema di regole proposte da Leventhal e colleghi, ricordiamo quelle che riguardano i sistemi di selezione (Singer, 1993; Gililand, 1993), di ricompensa (Welbourne *et al.*, 1995; Tremblay *et al.*, 1998; Cox, 2000; St-Onge, 2000) e di valutazione della prestazione (Folger, *et al.*, 1992; Williams, Levy, 1992), le ristrutturazioni aziendali (Kernan, Hanges, 2002).

L’aspetto formale delle procedure è stato in seguito distinto dall’aspetto di interazione da Bies e Moag (1986). Essi distinguono il giudizio che le persone si formano sull’architettura del sistema di norme e regole, e gli aspetti relazionali che l’adozione di queste comporta. Concretamente, la dimensione di interazione della giustizia prende la forma di comportamenti corretti sia in termini di spiegazioni e giustificazioni accurate, sia di comunicazione rispettosa. È, in pratica, il giudizio che si sviluppa sulla qualità delle relazioni (non solo tra dipendenti e dirigenti ma anche tra colleghi) che caratterizza i

¹⁶ A Leventhal (1980: 30) si deve la proposta del termine *justice rules* in ambito organizzativo secondo Cropanzano *et al.*, 2015: 281.

¹⁷ “La ricerca empirica su queste regole varia in modo rilevante e alcune, come ad esempio la rappresentatività, sono state studiate molto più approfonditamente. Tuttavia, ci sono evidenze dell’importanza di ognuna di esse.” (Cropanzano *et al.*, 2015: 298).

processi organizzativi¹⁸, in termini di onestà, rispetto, appropriatezza, giustificazione dei comportamenti lesivi.

Complessivamente questa letteratura, caratterizzata dall'integrazione tra le dimensioni distributiva, procedurale e di interazione, è stata raccolta sotto il titolo di *organizational justice theory* (Greenberg, 1987¹⁹), di seguito *OJ theory*. Essa si è consolidata negli anni Novanta e nei primi anni Duemila, con innumerevoli lavori di ricerca, in vari campi e applicazioni, pubblicati nelle principali riviste di ambito organizzativo e psicologico.

Una lettura critica dell'*organizational justice theory*

Nella logica del sistema organico, l'apporto di coloro che partecipano alla vita dell'organizzazione è predeterminato da programmi e procedure, ma è legittimato un ambito (variabile) di discrezionalità, concesso al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione. In questa prospettiva, l'integrazione e l'adattamento del soggetto nel sistema sono cruciali, e le emozioni, le esperienze, i valori dei soggetti possono diventare risorse per l'organizzazione, funzionali alla dinamica del sistema stesso. Il livello di analisi è, coerentemente, il livello del sistema organizzativo. Il percorso di analisi e di intervento - che si riflette molto spesso anche nei programmi di studio delle università e delle *business school* - è guidato dagli interessi e dagli obiettivi del sistema, e procede nel seguente modo: sulla base di fattori ritenuti critici, sono anzitutto disegnati la struttura, il coordinamento e i meccanismi operativi del sistema, e in seguito l'attenzione è rivolta all'articolazione dei sistemi di gestione delle risorse umane. Allo studio del comportamento organizzativo è affidato il compito di perfezionare gli strumenti concettuali e di metodo utili all'adattamento e all'integrazione dei soggetti sempre secondo i requisiti del

¹⁸ Sulla distinzione tra dimensione procedurale e di interazione e sull'articolazione di quest'ultima, cfr. in particolare: Bies, 2005.

¹⁹ Il termine appare in realtà per la prima volta in una pubblicazione di French (1964), ma è l'articolo del 1987 di Greenberg, *A taxonomy of organizational justice theories*, in *Academy of Management Review*, che si deve considerare capostipite di questo filone di studi. Qui, nonostante la varietà dei contributi che ha giustificato anche l'uso del plurale *theories*, si preferisce far riferimento alla corrente nel suo complesso e quindi all'uso del singolare *theory*.

sistema.

In particolare, sono studiate le regolarità dei fenomeni e pertanto le procedure d'indagine sono in prevalenza basate su tecniche quantitative a carattere statistico. Il compito dello studioso (esterno alla realtà studiata, esistente indipendentemente dalla sua osservazione) è spiegare, in termini causali, la realtà, e fornire alla comunità scientifica e ai dirigenti d'impresa leggi generali e principi utili alla gestione. In questa logica la gestione delle risorse umane segue l'assestamento del sistema: nonostante l'enfasi di studiosi e dirigenti sulla valenza strategica delle risorse umane, la loro gestione non può che essere ritenuta strumentale ai requisiti del sistema.

L'indagine proposta sulla qualità della relazione soggetto-sistema ha prodotto un'ingente massa di studi, in prevalenza di campo psicologico, che si prefiggono l'obiettivo di porre in relazione caratteristiche individuali (es. la struttura dei bisogni) od organizzative (es. la varietà della mansione) con le reazioni dei soggetti (es. la soddisfazione al lavoro) e le conseguenze in termini di comportamenti (es. la prestazione lavorativa) o attitudini (es. l'intenzione di cambiare occupazione). E' altrettanto utile rilevare che la dimensione soggettiva inevitabilmente si dissolve nell'ambito del processo generalizzante di correlazione tra variabili, tipico dell'impostazione positivista che caratterizza la concezione del sistema predeterminato.

In conformità a questi presupposti, l'impostazione complessiva della OJ *theory* può quindi essere sintetizzata come segue. Il costrutto della giustizia non è definito *strictu sensu*, ma se ne riconosce il carattere multi-dimensionale; operativamente, si considerano le conseguenze della percezione di giustizia (quindi osservata *ex post*), che misurate attraverso un impianto metodologico a carattere quantitativo²⁰ - in cui si distinguono gli effetti delle, e sulle, dimensioni distributiva, procedurale e di interazione - sono poste in relazione con esiti attitudinali (es.: *job satisfaction*, *commitment*, fiducia nella direzione), comportamentali (*organizational citizenship behaviors*, *turn-over*), organizzativi (*performance*), per dedurre implicazioni gestionali al livello decisionale e in

²⁰ Sul tema si veda: Colquitt, Shaw, 2005.

particolare di progettazione organizzativa (degli assetti e soprattutto dei sistemi di gestione delle risorse umane). Implicazioni utili quindi alla creazione *ex ante* di un contesto organizzativo adeguato alla percezione di giustizia.

In sostanza è adottato un metodo di indagine basato su relazioni di causa-effetto, nel quale la variabile indipendente (ad esempio la percezione di scarsa giustizia procedurale) dà origine a risposte emotive e attitudinali e a comportamenti conseguenti (ad esempio fraudolenti). E' opportuno notare come spesso la spiegazione causale sia proposta in termini di necessità invece che di probabilità e che non si considera la natura a-specifica del rapporto stimolo-reazione-comportamento: in altri termini, "il problema è che più esaminiamo il particolare, più ci rendiamo conto che le cause sono esse stesse effetti di altre cause, finendo con il dar vita, quindi, a una spirale complessa di rapporti che si condizionano a vicenda" (Knights, Wilmott, 2007/2009: 85).

Nonostante i continui richiami alla percezione di giustizia e agli aspetti cognitivi che la influenzerebbero, la *OJ theory* è dunque orientata alla concezione del sistema predeterminato organico e aperto, coerente con la dominante prospettiva funzionalista dell'organizzazione e con la sua declinazione in termini di *organizational behavior*. Tale coerenza si traduce sostanzialmente nei due modi sopracitati: fornire elementi per la scelta del più adeguato (contingente) mix di principi distributivi, e le linee guida per la progettazione dei sistemi di gestione delle risorse umane.

Se si guarda criticamente all'utilizzo della nozione di giustizia nella letteratura e nella pratica *mainstream*, si può affermare che, grazie all'affermarsi degli studi della *OJ theory*, questa assume una rilevanza prima sconosciuta, declinata in diversi filoni: ad esempio, le attuali formulazioni della "responsabilità sociale d'impresa" spesso incorporano un'attenzione alla giustizia mutuata dall'impostazione della *OJ theory*. E' quindi ragionevole affermare che questa corrente di ricerca abbia contribuito a stimolare una sorta di "grammatica morale" interna all'impresa specificamente ancorata alla

relazione soggetto-organizzazione²¹.

Pur nella consapevolezza che tale attenzione alla giustizia possa facilitare il buon esito delle pratiche organizzative e in generale dell'azione organizzativa, si deve constatare che molte idee presentate e operazionalizzate da Greenberg e dai suoi epigoni erano già presenti nella letteratura precedente, in particolare motivazionalista, con l'obiettivo di mediare il carattere meccanico dell'organizzazione fordista. Questo accade, ad esempio, nel filone dell'*organizational development*, se si osserva che i principi filosofici di McGregor (1960), nella sua proposta della *human side of enterprise*, possono essere così sintetizzati (Heil *et al.*, 2000): partecipazione attiva; superamento dei problemi con attenzione alla dignità, al valore e allo sviluppo individuale; riesame e soluzione del conflitto esistente tra bisogni individuali e obiettivi organizzativi effettuato attraverso efficaci relazioni interpersonali tra superiori e subordinati; influenza reciproca che non si fonda su coercizione, compromesso o sul mercanteggiamento, sull'eludere, sull'evitare o sullo pseudo-supporto, ma sul confronto aperto e sulla valorizzazione delle differenze; crescita umana interpretata come auto-generata e supportata da un contesto di fiducia, retroazione, relazioni interpersonali autentiche.

In termini progettuali, i principi proposti sembrano andare poco più in là delle prescrizioni che giungono, ad esempio, dal movimento sulla qualità del lavoro, dalle sue origini fino alle recenti stipulazioni del *good work code*²², in particolare per quanto riguarda l'accento posto sul tema della partecipazione, fondamentale anche per il filone della *organizational democracy* (Cheney *et al.*, 2016).

Emerge, inoltre, la questione della scelta tra provvedimenti organizzativi di carattere generale (e quindi proposti secondo un principio di eguaglianza e

²¹ In questo senso, Nanteuil (2016: 152) aggiunge: "Contrariamente dagli approcci di 'responsabilità sociale delle imprese', la nozione di 'giustizia organizzativa' si interessa, se non al lavoro, almeno alla relazione di impiego".

²² Il *good work code*, proposto per le *online-organization* dalla National Domestic Workers Alliance, promuove i principi di *safety, stability and flexibility, transparency, shared prosperity, livable wage, inclusion and input, support and connection, growth and development* (<http://www.goodworkcode.org>).

di non discriminazione) e provvedimenti organizzativi “personalizzati”: l’integrazione di tali differenti principi è questione delicata nella logica della gestione strategica delle risorse umane, secondo la quale le pratiche originano da un’impostazione coerente con, e dipendente da, scelte di strategia.

Non è, ad esempio, trascurabile la difficoltà di rendere coerenti gli strumenti organizzativi di gestione della diversità (*diversity tools*) con la strategia di gestione delle risorse umane e con la nozione di giustizia che si vuole condividere. Così come appare evidente la difficoltà di gestione dei processi di conciliazione vita-lavoro: nella misura in cui, in ossequio alla logica oggettivistica imperante, si accetta l’idea di entità in conflitto (la vita *vs.* il lavoro, conflitto sinonimo di soggetto *vs.* sistema), la ricomposizione di questa frattura attraverso i dettati della *OJ theory* non potrà che essere parziale e far pendere la bilancia²³ da uno o dall’altro lato, e prevalentemente dal lato dei requisiti del sistema.

In sostanza, non si risolve adeguatamente il problema del rapporto tra personalizzazione e integrazione delle politiche di gestione delle risorse umane. Va sottolineato che quando è invocata la nozione di giustizia e le persone sono stimolate a collaborare a progetti e pratiche in suo nome, la probabilità di produrre una reazione avversiva è molto alta se il risultato non è adeguato alle attese.

La riflessione critica può riguardare anche uno degli elementi fondativi della prospettiva di studio della *OJ theory*, cioè la distinzione tra le dimensioni distributiva, procedurale e di interazione della giustizia. Anche se tale distinzione è stata studiata e validata in numerose ricerche empiriche, ci si può chiedere quanto possa valere, allorché – nel concreto dell’azione organizzativa – procedure, interazioni ed esiti si confondono in un’unica esperienza. Non a caso negli ultimi anni è stato proposto lo studio combinato delle diverse dimensioni di giustizia (la cosiddetta *integrative wave* della *OJ theory*: Colquitt *et al.*, 2005) e

²³ Non a caso la letteratura parla di *work-life balance*. Su questo tema si veda: Neri, Rinaldini, 2016b.

l'idea di *overall justice* (Ambrose, Arnaud, 2005; Hauenstein *et al.*, 2001; Lind, 2001).

In conclusione, nella misura in cui il movimento della *OJ theory* è sostanzialmente coerente con la prospettiva teorica *mainstream*, struttural-funzionalista, ne riproduce gli stessi limiti nella capacità di lettura dei fenomeni organizzativi. La questione della giustizia contribuisce al mantenimento della separazione soggetto-sistema, preoccupandosi di ricomporre il conflitto di interessi sulla base dei requisiti del sistema, pur corretto nella direzione più giusta possibile.

In questo quadro, infatti, la conoscenza si sviluppa dall'analisi di tipo *etic*, con un approccio che non si discosta dalla tradizione nomotetica: i valori, nello specifico il senso di giustizia, sono considerati come fattori esogeni, dotati di una loro indipendenza dall'esperienza dei soggetti e, nella misura in cui sono interiorizzati, si propongono come agenti di conservazione del sistema e al contempo come elementi di costrittività dell'azione individuale²⁴.

Si può addirittura sostenere che la modellizzazione *a priori* del senso di giustizia, unita all'insistita tendenza alla correlazione con i risultati organizzativi cui questa si collega, finisca per eludere la vera questione etica, costituita dall'esperienza dell'emergenza di conflitti di valore e dalla loro ricomposizione, che vede protagonisti gli attori organizzativi, individualmente e nell'ambito delle interdipendenze che si osservano nello sviluppo costante e imprevedibile dei processi organizzativi²⁵.

Da qui l'esigenza di evitare che il soggetto rimanga in secondo piano rispetto all'apparato modellizzatore e di mettere al centro dell'analisi la sua esperienza, in modo che questa si riappropri della funzione di fine, anziché di mezzo dell'analisi stessa.

²⁴ Sul concetto di costrittività si veda: Maggi, 1984/1990.

²⁵ In questo senso: Nanteuil, 2016: 153.

La giustizia nella concezione dell'attore

Come abbiamo ricordato, contrariamente alla concezione di organizzazione come sistema predeterminato, la concezione di sistema emergente dai comportamenti degli attori sociali si basa sull'idea che la realtà sia costruita socialmente, definita da significati soggettivi. Da questa prospettiva, quindi, si osserva il vissuto degli attori, i loro valori e la loro cultura, iniziando dai saperi che essi producono. L'attenzione è rivolta alla quotidianità di chi vive (e forma attraverso le interazioni sociali) l'organizzazione, e al tessuto di significati che sono creati. Si assiste allora alla ricostruzione *a posteriori* del senso delle decisioni organizzative e si individua una razionalità *ex post*, utile alla comprensione del senso attribuito dagli attori coinvolti nell'azione, che precede la decisione.

La teoria del potere di Crozier e Friedberg (1977), dell'attivazione (*enactement*) e della costruzione di senso (*sense-making*) nell'organizzazione di Weick (1995), e della cultura di Geertz (1973), Hatch (1993), Czarniawska (1997), sono tra i più rilevanti contributi orientati alla logica dell'attore. Parzialmente orientato a essa appare anche il filone di studi organizzativi denominato *critical* (Alvesson, Willmott, 1992).

Nella logica del sistema emergente il ruolo dell'attore è centrale e lo studio delle strategie soggettive fondamentale per la comprensione della realtà, che non pre-esiste alla costruzione di senso. L'organizzazione, una volta prodotta dagli attori, li vincola, ma mai completamente. Rimangono, infatti, "zone di incertezza e spazi di libertà, quindi di esercizio di potere da parte dell'attore nei rapporti con altri attori, e di opposizione ai vincoli del sistema" (Nanteuil, 2016: 187). Lo studio si concentra sulle strategie individuali e sulle interazioni sociali che si producono in modo unico e irripetibile. Il livello d'analisi scelto è quindi quello dell'individuo, anche attraverso le sue interazioni e le dinamiche di gruppo. I principali riferimenti filosofici sono la fenomenologia e l'interazionismo simbolico.

Per Husserl, ad esempio, "il metodo fenomenologico sintonizza il filosofo in modo da vedere fenomeni come l'idea di giustizia o punizione [...]"

come recanti in sé il proprio significato [...], queste idee non vanno comprese in termini di considerazioni di utilità o piacere”²⁶.

Il riferimento per la riflessione sulla giustizia può essere, da una parte, il filone della filosofia morale e soprattutto della sociologia che si è interrogata sulle fonti e sul senso dell’agire etico, per capire come il discorso sul giusto possa contribuire anzitutto a ricostruire la relazione tra soggetti, eventualmente giudicanti e giudicati, inseriti nel loro contesto culturale: si pensi ad esempio a Ricoeur e a Levinas. D’altra parte, questa prospettiva a carattere fenomenologico trova fondamento nella socio-psicologia di Fritz Heider, che considera il suo lavoro di ricerca come “an investigation of common-sense psychology” (Heider, 1958: 79) e che pone le basi per un approccio alla psicologia giuridica orientata verso un’analisi fenomenologica delle concezioni ingenuie di giustizia (Berti, 2002: 43). In ambito legale, nelle ricerche che proprio seguendo l’insegnamento di Heider si sono concentrate sulle modalità di formazione delle valutazioni giudiziarie, Finkel (1998), e Finkel e colleghi (2001), hanno definito le caratteristiche della cosiddetta *giustizia del senso comune*, mettendo in evidenza come le attitudini, le esperienze, gli stili di comportamento dei giurati contribuiscono alla formazione della storia utilizzata per attribuire senso al giudizio formulato.

Un altro riferimento può essere costituito dalla riflessione, in particolare focalizzata sulla giustizia punitiva, di Mead, riconosciuto padre dell’interazionismo simbolico. Secondo Mead “le nostre azioni sono sempre strutturate dalla nostra definizione del sé (e dell’altro), come anche dalla situazione nella quale il soggetto è posto” (Rauty, 2012: 37). E il processo di costruzione mentale nel momento dell’azione in cui ci si confronta con l’ambiente circostante è elemento fondamentale del processo decisionale e della preventiva valutazione di conformità al giusto, unito all’assunzione del punto di vista altrui, attraverso la categoria dell’*altro generalizzato*: “l’universalità dei nostri giudizi [...] è un’universalità che sorge dal fatto che noi assumiamo l’atteggiamento dell’intera comunità, di tutti gli esseri razionali. [...] la socialità

²⁶ Citato da Gadamer, 1997: 130-131.

fornisce l'universalità dei giudizi etici ed è il presupposto dell'affermazione popolare per cui la voce di tutti è la voce universale" (Mead, 1934: 364). E' quindi il processo simbolico precedente la comunicazione tra attori sociali che si deve studiare per comprendere le forme di valorizzazione dell'azione.

Un ulteriore contributo fondativo è di John Dewey, rintracciabile in particolare nella lucida e accorata interpretazione della democrazia come modo di vita, contrapposta a quella che enfatizza l'importanza di regole e procedure. Nel porre al centro della sua riflessione l'esperienza, Dewey (1988/2018: 56) afferma che "sbarazzarsi dell'abitudine di pensare la democrazia come qualcosa di istituzionale ed esterno e acquisire l'abitudine di consolidarla come un modo personale di vita è realizzare che la democrazia è un'idea morale e che, in quanto diviene un fatto, è un fatto morale"²⁷.

I ricercatori che si riferiscono più o meno esplicitamente a questa variegata tradizione di studi, nell'affrontare la questione della giustizia hanno coerentemente fatto emergere i limiti prodotti dall'identificazione statica e aprioristica dell'evento-situazione che suscita la percezione di ingiustizia e hanno quindi sostenuto che se non si prende in considerazione il contesto, inteso in termini relazionali, culturali, ecc., in cui gli individui si sentono trattati giustamente (o ingiustamente), si impoveriscono le potenzialità interpretative dell'analisi.

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.

In effetti, come abbiamo notato, anche nella letteratura della *OJ theory* non si propone una definizione predefinita di giustizia. Folger e Cropanzano (1998: XIV), due dei principali autori del filone della *OJ theory*, affermano che "per gli scienziati sociali e per gli studiosi dell'organizzazione la giustizia è

²⁷ John Dewey scrisse *Creative democracy: the task before us* nel 1939; il testo fu pubblicato successivamente nella raccolta dei suoi *Later works*.

definibile fenomenologicamente. In altri termini un'azione è giusta perché qualcuno pensa che sia giusta e reagisce di conseguenza. Questa definizione è soggettiva e costruita socialmente". Come abbiamo argomentato nel paragrafo precedente, tuttavia, in questi studi, nonostante l'indeterminatezza con cui si affronta la questione definitoria, le modalità utilizzate per il disegno di ricerca e l'indagine del fenomeno (la definizione a priori della dimensioni distributiva, procedurale, di interazione, operazionalizzate in modo oggettivo), così come l'esplicito orientamento a fornire implicazioni gestionali generalizzabili, contribuiscono a mantenere l'OJ *theory* nell'ambito del *mainstream* oggettivista: questi studi pervengono a un approccio normativo, coerente con il filone dell'*organizational behavior* di matrice funzionalista.

Consideriamo dunque i più interessanti contributi che, in particolare negli anni recenti, hanno criticato l'impostazione *mainstream* della OJ *theory*, optando per una impostazione a carattere interpretativista che rifugge dall'assunzione di ciò che è giusto (o ingiusto) astratta dalla realtà fenomenica.

Il lavoro di Mikula e dei suoi collaboratori ha fattivamente contribuito alla critica all'impostazione della OJ *theory* e ispirato successive ricerche²⁸. Egli afferma (Mikula, 1986: 104): "in genere, negli studi di psicologia sociale sull'ingiustizia, i soggetti si confrontano con situazioni che sono considerate critiche dal ricercatore (come ad esempio una retribuzione insufficiente). Anche se è poi richiesto ai soggetti di valutare l'equità o l'iniquità della situazione, non è chiaro quanto sia critica e consueta la situazione per i soggetti".

Mikula sostiene in sostanza la necessità di collocare il senso di giustizia nella dimensione esperienziale dei soggetti e avanza proposte di metodo che ambiscono a cogliere la complessità del tema senza impoverirne l'analisi: l'obiettivo è studiare sia le esperienze reali vissute dagli individui sia quelle immaginate e l'idea di giustizia che origina da queste esperienze.

Lo stesso autore propone quindi di interpretare l'esperienza di giustizia/ingiustizia come un processo composto da sequenze cognitive, emozionali e d'azione tra loro interrelate, che si caratterizza in funzione dello

²⁸ Si veda: Clayon, 1992.

specifico evento (ad esempio un mancato riconoscimento percepito come giusto/ingiusto), delle circostanze che lo qualificano (ad esempio le relazioni di potere tra i soggetti coinvolti nell'evento-situazione o il suo grado di imprevedibilità) e delle differenze individuali. L'approccio "costruttivo" deve conseguentemente utilizzare metodologie, quali i rapporti retrospettivi non guidati e i giochi di ruolo, che evitano di assumere come dato l'evento-situazione che suscita un sentimento di ingiustizia e tematizzano la questione del potere nell'esperienza stessa.

Mikula propone quindi una tassonomia dei più comuni tipi di eventisituazioni che suscitano il sentimento di ingiustizia, dei contesti tipici in cui tali eventi si situano e dell'influenza delle caratteristiche individuali: in questo modo sembra correggere almeno in parte il carattere descrittivo della sua analisi, nella direzione di un'impostazione più generalizzante²⁹.

Tra i numerosi elementi di interesse del lavoro di Mikula e colleghi, si deve sottolineare che "una proporzione rilevante delle esperienze di ingiustizia riportate non hanno riguardato questioni di tipo distributivo o procedurale in senso stretto, ma si riferiscono piuttosto al modo con cui le persone sono trattate [...]" (Mikula *et al.*, 1990: 133).

Hollensbe, Khazanchi e Masterson (2008), anch'essi con uno studio qualitativo, analizzano la potenzialità esplicativa della valutazione di giustizia nei confronti delle entità organizzazione/supervisore rispetto alla valutazione delle attività organizzative (prevalentemente di gestione delle risorse umane). Bisman e Highfield (2012: 7) hanno proposto un innovativo studio (significativamente definito come *the road less travelled*), basato sulla prospettiva costruttivista, nel quale la critica all'impostazione della OJ *theory* è espressa in modo chiaro: "l'alternativa positivista di ridurre le persone a 'oggetti' di ricerca

²⁹ "In primo luogo, dovremmo individuare una tassonomia dei principali tipi di eventi che suscitino le percezioni di ingiustizia. Secondo, dovremmo analizzare in dettaglio le interrelazioni esistenti tra certe cognizioni, emozioni e azioni (o tendenze all'azione), sia all'interno sia tra i tre sottosistemi del processo. Terzo, dovremmo cercare di identificare i tipici schemi sequenziali degli eventi emersi (e le circostanze date, come notato in precedenza), le cognizioni, i sentimenti e le azioni. In quarto luogo, infine, sarebbe utile esplorare le differenze individuali riguardanti i modelli tipici di risposta a un'ingiustizia" (Mikula, 1986: 122).

e i loro sentimenti a descrizioni numeriche e generalizzazioni statistiche era incoerente con gli obiettivi dello studio e può aver demotivato e sfiduciato i partecipanti e prodotto dati superficiali e/o imprecisi”.

Con un impianto di ricerca che può essere considerato un interessante esempio di studio della giustizia orientato alla logica dell'attore si è posto in evidenza come gli indicatori solitamente utilizzati nella letteratura della *OJ theory* considerino la componente consapevole di ciò che i soggetti ipotizzano che dovrebbe accadere in un mondo ideale, caratterizzata dalle condizioni tipiche della razionalità assoluta (informazioni complete, nessuna pressione del tempo, nessuna distorsione cognitiva ed emozionale).

Inoltre è emersa la tendenza - ben conosciuta nelle prospettive non deterministiche - a modificare obiettivi, valori e sensibilità, nel tempo e nelle differenti situazioni (caratteristica che gli autori hanno definito *equity elasticity*): “Le opinioni e le esperienze condivise dai partecipanti a questo studio hanno anche chiarito al ricercatore che la giustizia organizzativa non è un concetto bidimensionale, corretto/non corretto, nero/bianco, giusto/ingiusto, ma un fenomeno multidimensionale e socialmente costruito utile per dare senso agli eventi e alle interazioni. Inoltre, queste costruzioni sociali della realtà sono malleabili e mutevoli, influenzate dal contesto socio culturale, circoscritte nel tempo e, a volte, emotivamente determinate” (Highfield, 2013: 283).

Un altro studio di tradizione fenomenologica è dovuto a Smith (2010), che ha analizzato il significato e l'essenza della giustizia attraverso le narrazioni di ufficiali penitenziari. La metodologia impiegata, coerentemente con i presupposti epistemologici, è finalizzata a far emergere le categorie di giustizia dai soggetti intervistati piuttosto che alla valorizzazione di dimensioni identificate *a priori* da parte dell'intervistatore; tali categorie permettono un'approfondita conoscenza *context-bound* non generalizzabile, ma utile a formulare ipotesi adeguate a una comprensione più profonda del fenomeno della giustizia organizzativa.

Questo studio ha permesso di identificare cinque proprietà della giustizia organizzativa (*place, contribution, direction, relationship with others,*

relationship with own work) e di specifici descrittori correlati a tali proprietà (ad esempio, tempo dedicato sul luogo di lavoro e condizioni ambientali che “incorniciano” tale presenza). Ha inoltre evidenziato come l’esperienza di giustizia organizzativa si estenda nel tempo oltre i confini dell’orario di lavoro. Infine ha constatato la relativa indipendenza di giudizio dei soggetti indagati rispetto agli sforzi compiuti e alle attività messe in campo dall’organizzazione per agire sulla percezione di giustizia.

Suer e Allard-Poesi (2013), utilizzando la nozione di *sense-making* di Weick, hanno proposto una riflessione sul rapporto esistente tra formazione del senso di giustizia nei processi di cambiamento organizzativo, sottolineando in particolare il ruolo dell’interazione sociale, dell’ambiguità e dell’incertezza che caratterizza tali avvenimenti. In effetti, un approccio costruttivista allo studio della (formazione del giudizio di) giustizia potrebbe efficacemente collegarsi all’approccio della cultura organizzativa, stante l’ipotesi della relazione tra i due fenomeni (Rupp, Thornton, 2014). Il tema del rapporto tra *sense-making* e giustizia è stato inoltre indagato da Roberson (2006), con particolare attenzione ai processi di attivazione di senso che emergono nei gruppi di lavoro.

Bordoni e Neri (2008) hanno analizzato il termine “giustizia” con uno studio di contenuto, in una ricerca esplorativa, evidenziando la varietà dei significati attribuiti al concetto e quindi la complessità dei termini definitivi.

Ancora, tra le cosiddette *prospettive emergenti nella giustizia organizzativa e nell’etica* (Gililand *et al.*, 2011), trova spazio la prospettiva centrata sulla persona (*person centric perspective*) proposta da Guo, Rupp, Weiss e Trougakos (2011). Piuttosto che predire comportamenti o attitudini, l’obiettivo di questo approccio è approfondire il significato di giustizia, mappare i processi che la implicano e generare conoscenza riguardante le esperienze di ingiustizia (Guo *et al.*, 2011: 5). Tale approccio si oppone alla reificazione degli attori, che li rende “contenitori di dati” utili all’associazione con altri costrutti (ivi: 6) e si concentra sull’esperienza della giustizia, appunto indipendentemente dalle sue correlazioni con attitudini e comportamenti. Utilizzando un impianto di carattere fenomenologico e varie metodologie (metodi narrativi, analisi di

protocolli verbali, risonanza magnetica per immagini), gli autori presentano numerose questioni critiche da proporre all'agenda dei ricercatori, connesse alle esperienze (es. categorizzazione, relazioni con le emozioni, ecc.), alle rappresentazioni mentali (es. modalità di codificazione nella memoria), alle modalità del recupero dalla memoria.

La giustizia nella concezione dell'attore: una lettura critica

Se si analizzano nel complesso le declinazioni della nozione di giustizia secondo una concezione di organizzazione intesa come sistema emergente, si possono individuare elementi comuni a fondamento di una teoria soggettivista della giustizia organizzativa.

Anzitutto questi studi postulano come unità di analisi l'individuo e i gruppi nelle multiformi, quotidiane, esperienze organizzative, piuttosto che le procedure e i sistemi di gestione delle risorse umane. L'indagine utilizza le narrazioni dei soggetti, le interviste semi-strutturate e altri metodi qualitativi, rinunciando all'impostazione generalizzante, ai metodi quantitativi, in particolare all'uso di questionari, propri della letteratura della *OJ theory*. I risultati danno conto di una nozione di giustizia più complessa e sfaccettata di quanto proposto dalla letteratura *mainstream* con la distinzione di giustizia distributiva, procedurale e di interazione.

I critici della prospettiva *actor-centred* (ad esempio Lupfer *et al.*, 2000) le rimproverano eccessiva varietà e frammentarietà dei risultati, che non danno luogo, come conseguenza, a una sistematica sedimentazione di conoscenza. Ma non potrebbe essere diversamente, per i presupposti epistemologici di queste ricerche. La prospettiva soggettivista, infatti, predilige l'osservazione in profondità di fenomeni ritenuti unici e irripetibili. In questa prospettiva di studio il ricercatore è un *medium-partecipante*, integrato nella realtà osservata, che si propone di decifrare significati e di interpretarli, mettendoli a disposizione della comunità scientifica e sociale, di comprendere fenomeni che non possono essere generalizzati, e che quindi non possono essere tradotti in indicazioni gestionali.

In sostanza in questi lavori si propone in modo critico, e innovativo al tempo stesso, un percorso d'indagine di tradizione idiografica, basato sulla conoscenza *emic*. L'oggetto di studio è la giustizia dei partecipanti, non nell'ottica (radicata nella tradizione della *OJ theory*) del loro giudizio e della loro percezione riguardanti fatti individuati e codificati dagli esperti, ma nell'ottica della loro valutazione di un'esperienza di cui sono al tempo stesso attori e traduttori, in quanto costruttori di senso.

E' stato quindi affermato che, benché la *OJ theory* sia entrata in una fase cosiddetta "matura", a distanza di circa trent'anni dalla prima enunciazione di Greenberg, la comprensione del fenomeno è ancora lontana, stante la necessità di ripensarne le fondamenta, piuttosto che utilizzare una strategia di studio *incremental consensus-confirming* (Blanchet *et al.*, 2013).

Infine, un'impostazione in cui la giustizia non è considerata come antecedente in grado di spiegare i corsi d'azione, piegata in qualche modo ai processi di integrazione dei soggetti nel sistema, in nome di un (ipotetico) collegamento con le prestazioni individuali e organizzative, dovrebbe andare a conforto dei *critical management studies*. In questa prospettiva l'operazione di ricostruzione sociale dei significati e delle pratiche associate alla giustizia potrebbe, infatti, avere un ruolo importante nel rivelare la funzione retorica di legittimazione dei ruoli direttivi (Fournier, Gray, 2000: 10) e più in generale le dinamiche di potere e di sostegno dello *status quo* capitalistico (Legge, 1995; 1998) che caratterizzano le logiche *mainstream*.

La giustizia nella concezione del processo di azioni e decisioni: l'idea di giustizia di Amartya Sen

Nella logica del sistema emergente, dall'interpretazione inter-soggettiva su cui si regge l'idea di giustizia consegue il carattere relativo, arbitrario, e sostanzialmente "ingenuo" del concetto: il soggettivismo radicale, portato alle estreme conseguenze, non può che giungere all'idea che la nozione di giustizia sia diversa per ogni attore.

Anche secondo la concezione di organizzazione intesa come processo di

azioni e decisioni il soggetto agente è centrale, in quanto è sua l'azione orientata verso scopi e valori ed è prioritario comprendere il senso soggettivamente intenzionato dell'agire. Tuttavia, a differenza della concezione dell'attore, la centralità del soggetto è considerata in relazione alle condizioni che la hanno resa oggettivamente possibile. Il livello d'analisi è il processo d'azione, in continuo sviluppo, mai compiuto e sempre in rapporto con altri processi d'azione. Maggi (2011: 70) chiarisce, a tal proposito, che il processo d'azione non coincide con l'individuo, la sua condotta, il suo comportamento, la sua attività. L'organizzazione non ha come elementi costitutivi il sistema e l'attore, ma azioni e decisioni che si sviluppano su molteplici piani e lungo molteplici catene mezzi-fini.

Nella logica processuale, lo studioso partecipa insieme ai soggetti agenti all'analisi dei processi di lavoro organizzato, mettendo a tal fine a disposizione una puntuale strumentazione utile all'analisi delle componenti analitiche dei processi d'azione. La produzione di conoscenza si avvale di ideal-tipi, per formulare ipotesi di spiegazione in termini di causazione adeguata. In questo quadro è possibile riflettere sulla congruenza delle scelte organizzative e del loro rapporto con i fini attesi.

La razionalità non è "assoluta", guida obiettiva per l'implementazione di una strategia decisionale, ma limitata e intenzionale, come ha indicato Simon (1947; 1955). La conoscenza delle alternative di scelta è sempre incompleta, non è quindi possibile calcolare la scelta ottimale, è invece possibile ordinare le azioni verso obiettivi ritenuti soddisfacenti. Il percorso è continuamente correggibile e modificabile, sulla base di nuove conoscenze e di nuovi valori: è un percorso di decisione, euristico, di ricerca (Maggi, 2011: 67 e sgg.).

Il riferimento fondamentale è la spiegazione condizionale dell'agire sociale proposta da Max Weber. Per la riflessione sulla giustizia appare essenziale il riconoscimento weberiano delle fondamenta etiche dell'agire (Weber, 1919), e certamente utile l'idea di figurazione di Norbert Elias (1970),

che ha stimolato la nozione di figurazione della legge³⁰.

Altri interessanti contributi sono dovuti ad autori che, pur convinti della necessità del superamento del dilemma soggetto-sistema, non sembrano orientati verso la logica processuale dell'azione sociale: si pensi alla nozione di campo giuridico di Bourdieu (1986), alla riflessione sul senso dei valori di Boudon (1999), di Boltanski e Thevenot (1991).

Gli autori che possono dirsi interpreti della visione processuale in campo organizzativo - Herbert Simon (1947), Anthony Giddens (1984) con la teoria della strutturazione³¹ e Bruno Maggi (1984/1990; 2003/2016) con la proposta della teoria dell'agire organizzativo³² - non tematizzano, invece, in modo esplicito la questione della giustizia. Ad esempio, non lo fa Simon (1947; 1955), pur considerando l'aspetto etico della decisione³³ e non lo fa Giddens, pur essendosi occupato di devianza e norme sociali (Giddens, Sutton; 2010: 253 e sgg.) nonché di politica sociale, redistributiva e *global inequality* (Giddens (2009: 521 e sgg.). Secondo Maggi (2016: 75-76) appare superfluo il ricorso a una riflessione distinta sulla giustizia in una teoria dell'agire sociale in cui la regolazione è orientata al conseguimento dei risultati attesi con la migliore efficacia, la migliore efficienza e lo sviluppo del benessere dei soggetti agenti.

In effetti, ove il livello di analisi concerne il processo d'azioni e decisioni sarebbe improprio ricercare espressioni di giustizia nel sistema così come nelle strategie dell'attore. In altri termini, in tale prospettiva non è accettabile l'idea di giustizia come entità interveniente dall'esterno in grado di orientare gli sviluppi del processo d'azione. Ugualmente non si dà un'idea di giustizia frutto dell'esclusiva esperienza soggettiva, che non tenga adeguatamente conto delle regole, autonome ed eteronome, che strutturano il processo d'azione.

³⁰ Strazzeri, 2007: 272.

³¹ Sulla discussione in ambito organizzativo di questa teoria si veda: Albano, Masino e Maggi, 1998/2010.

³² Si vedano anche i contributi teorici di Terssac, 1992 e Thoemmes, 2011.

³³ "Se si accetta l'idea di Herbert Simon (1947) secondo cui la scienza dell'amministrazione è fondamentalmente basata sullo studio dei processi decisionali, e se si accetta che tutte le decisioni abbiano una dimensione etica, allora la scienza manageriale implica necessariamente lo studio del processo decisionale etico" (Wittmer, 2001: 481).

Al tempo stesso, se è vero che, come insegna sempre Maggi (1991: 9), ogni azione, ogni sapere, ogni capacità presuppone dei valori e la loro distinguibilità è possibile al livello analitico, riteniamo ragionevole proporre una modalità di analisi (dei valori) della giustizia, coerente con i presupposti epistemologici della concezione cui si sta facendo riferimento.

Allo scopo di individuare una nozione di giustizia in un quadro analitico compatibile con la concezione di organizzazione come processo, ci riferiamo alla riflessione di Amartya Sen e alla sua idea di giustizia³⁴, espressa appunto nel suo famoso *The idea of justice* (Sen, 2009/2010). Ci riferiamo quindi a un autore che nella sua luminosa carriera non ha sviluppato il suo percorso di conoscenza affrontando esplicitamente le tematiche dell'organizzazione.

L'idea di giustizia di Sen, connessa al cosiddetto *capability approach* (di seguito CA), è stata interpretata prevalentemente come una teoria politica, appartenente all'ambito della giustizia sociale e dello sviluppo socio-economico³⁵, benché lo stesso autore, che - è utile ricordarlo - ha una formazione da economista, abbia più volte affermato che la sua idea non si presenta come una compiuta teoria della giustizia e la sua riflessione non sia limitata all'analisi di macro-livello.

E' quindi legittimo l'utilizzo dell'idea di giustizia di Sen, definibile come un'idea aperta, in ambiti e modalità molto differenti. Peraltro lo stesso CA, non si presenta come una modellizzazione teorica compiuta, ma come uno schema concettuale: "[...] è uno spazio valutativo per analizzare il benessere e la qualità della vita e la libertà di perseguirli. Decidere quali competenze sono importanti dipende da quali aspetti del benessere vengono valutati e per chi" (Hobson, 2011: 149).

³⁴ In questa direzione si veda: Neri, Rinaldini, 2016a; 2016b.

³⁵ Si consideri che il CA ha ispirato il programma di Sviluppo delle Nazioni Unite nella costruzione dello *Human development index*. "E' interessante notare come negli ultimi anni l'approccio delle capacità formulato da Amartya Sen è stato sempre più citato e utilizzato da economisti, sociologi e filosofi: esso costituisce infatti contemporaneamente una teoria dello sviluppo economico, una teoria della giustizia, un paradigma interpretativo per definire la qualità della vita e una proposta di etica pubblica" (Mocellin, 2016: 17).

Non sono quindi mancati i tentativi di declinazione del lavoro di Sen anche in ambito organizzativo³⁶ e in questo solco proponiamo una lettura compatibile con la concezione organizzativa processuale.

Sen critica l'idea di *giustizia come equità* proposta da Rawls (1971/1982), secondo la quale l'oggetto su cui si deve basare l'equa distribuzione sono i beni primari: Sen si concentra invece su ciò che un individuo fa ed è capace di fare con questi beni e quindi sulle sue cosiddette *capacitazioni* (*capabilities*³⁷). L'uguaglianza di beni e risorse è perciò sostituita dall'uguaglianza delle capacità fondamentali degli individui. In sostanza, l'aspetto su cui si basa la valutazione di giustizia è la capacità di convertire i mezzi a disposizione nei funzionamenti (*functioning*) reputati desiderabili ai fini del benessere³⁸.

Sen si oppone all'impostazione del problema basata su ciò che definisce *transcendental institutionalism*: esso implica 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).

Ben sapendo che Stati nazionali, ma anche organizzazioni (e strutture formali) giuste, possono produrre esiti ingiusti, Sen valuta il riferimento alle istituzioni come limitante. Non si tratta, infatti, di individuare i giusti principi per e nelle 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" (*ibidem*). 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) e, in secondo luogo, sull'analisi comparata dei passaggi

³⁶ Neri, Rinaldini, 2016a: 69-77.

³⁷ Il termine *capabilities* è spesso tradotto con *capacitazione*, piuttosto che *capacità* (*abilities*). In effetti le differenti sfumature che hanno i due termini giustificano l'utilizzo di *capacitazione*: essa si riferisce non solo agli stati del soggetto ma anche alle condizioni che il sistema crea o nega al soggetto stesso.

³⁸ Tratteremo nel paragrafo seguente le caratteristiche del CA.

attraverso i quali promuovere la giustizia (anziché sulla definizione di accordi perfettamente giusti)” (ivi: 414). In altri termini ancora, questa idea di giustizia è fondata sull’accordo ragionato (e negoziato) invece che su un contratto sociale garante della correttezza dello Stato o dell’organizzazione, e da queste istituzioni garantito e imposto al tempo stesso.

Inoltre, quando distingue tra esiti conclusivi ed esiti comprensivi della giustizia, Sen (ivi: 225-226) afferma che “per esito si intende la situazione che risulta da una qualunque decisione che stiamo prendendo o che abbiamo preso, sia questa un’azione, una norma o una disposizione. [...] Non ci sono particolari ragioni per ritenere che nel valutare una situazione sia opportuno affidarsi a un resoconto sommario. Una determinata situazione, ovvero l’esito relativo alla scelta in esame, può comprendere anche i processi di scelta, anziché esaurirsi nel puro e semplice risultato finale. Si può, insomma, considerare il contenuto degli esiti come una realtà che includa tutte le informazioni rilevanti riguardanti l’operazione, nonché tutte le relazioni personali e impersonali di qualche significato per quanto attiene alla scelta in questione”.

Evidente è la problematizzazione dell’oggetto di analisi che Sen propone. La discussione riguarda l’esistenza o meno di “oggetti etici”, e la domanda è posta nei termini di quale sia l’oggetto del giudizio etico. Sen afferma che “ci sono asserti etici che presuppongono l’esistenza di qualche oggetto identificabile e osservabile (in questo rientra, per esempio, la ricerca di evidenze osservabili del fatto che una certa persona sia coraggiosa, o compassionevole); ma il soggetto messo al centro di altri asserti etici può non presentare tali caratteristiche” (ivi: 54-55). Quindi, nell’affrontare in termini ontologici la questione di cosa si descrive e valuta, Sen rimanda implicitamente alla disputa tra approcci entitari (come sono, nella disciplina organizzativa, il *mainstream* oggettivista e la critica soggettivista) e approcci che si occupano di studiare l’azione organizzativa. In sostanza, 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: “l’approccio dei beni primari soffre dell’*handicap* feticistico e anche se la lista dei

beni è specificata in modo ampio e comprensivo [...] pone ancora l'accento sulle cose buone invece che su ciò che le cose buone *fanno* agli esseri umani" (Sen, 1980/2001: 89). La consapevolezza "di ciò che le cose fanno agli esseri umani" non può che emergere nel processo di azioni e decisioni, dall'analisi del lavoro. Da questi elementi si conferma quindi una visione dei fenomeni socio-economici non oggettivista, né soggettivista.

Un altro aspetto fondamentale dell'impostazione di Sen, coerente con la visione processuale dell'organizzazione, è la sottolineatura del ruolo attivo che i soggetti assumono nel realizzare se stessi e i propri valori. Sen, nel distinguere tra funzionamenti e capacitazioni, affronta la distinzione tra i mezzi per raggiungere ciò che per l'individuo ha valore, la libertà di ottenerlo e i concreti risultati raggiunti, ponendo al centro della propria analisi la facoltà di scelta del soggetto.

Se è vero che le capacitazioni sono "capacità che diventano azioni e che non si fermano allo stato potenziale"³⁹ appare necessario ragionare sul ruolo del soggetto sociale e organizzativo, iniziando dalle condizioni che fanno di un individuo un agente, riflettendo ad esempio su come nelle prospettive *mainstream* si banalizzi il rapporto tra formazione delle capacità e uso che ne viene richiesto e fatto nella società e nel lavoro. L'idea che l'individuo non sia passivo esecutore delle opportunità che sono proposte nel contesto (sociale, organizzativo) si traduce in un rapporto soggetto-sistema di co-determinazione. Sen (2009/2010: 272) afferma, infatti, che nell'approccio delle capacità si contempla non solo la possibilità di utilizzo attivo delle opportunità disponibili ma anche la possibilità di orientamento dello sviluppo delle stesse.

Peraltro, la consapevolezza che le persone siano caratterizzate da attività e obiettivi è centrale non solo per consentirne la realizzazione in termini personali (libertà individuale) ma anche per promuovere lo sviluppo al livello collettivo. Infatti, Sen si smarca esplicitamente dall'accusa di individualismo metodologico (ivi: 253), e potremmo quindi concludere che, anche per questo aspetto, la sua nozione di giustizia è coerente con l'idea di azione che struttura

³⁹ In questo senso: Mocellin, 2016.

il contesto sociale e organizzativo. Sen pone in discussione quella sorta di razionalità astratta e unificante che caratterizzerebbe, nel corso dell'azione, istituzioni e persone: il misterioso "punto zero" della ragion pura dal quale le persone dovrebbero scegliere secondo imparzialità, non condizionate da interessi, pregiudizi, attitudini ed esperienze⁴⁰. Ma al tempo stesso esclude l'idea che "i nostri istinti abbiano, in assenza di verifiche, la parola ultima e incondizionata" (ivi: 64), evitando di abbandonarsi all'ineludibile destino dell'irrazionalità⁴¹. Sen (ivi: 119; 187 e sgg.) cita più volte Simon e la teoria della razionalità limitata e giunge ad affermare (relativamente a *The idea of justice*) che "ciò che conta ai fini del presente lavoro non è la presunzione che le persone agiscano sempre in modo razionale, ma l'idea che nel complesso le persone non siano estranee alle istanze della razionalità. [...] Ciò che più conta ai fini della presente riflessione è il fatto che gli individui sono, in generale, capaci di ragionare e valutare le proprie decisioni così come quelle degli altri" (ivi: 189).

Appare evidente la critica alla teoria della scelta razionale e il sostegno di un approccio orientato al confronto di condizioni, opportunità ed esiti basato su un'impostazione euristica. Anzitutto Sen utilizza un metodo di analisi⁴² con il quale, iniziando dal riconoscimento della legittimità di differenti principi e posizioni, esamina le ragioni pratiche che operano nelle scelte e nelle decisioni individuali e collettive: sulla base di parametri "in concorrenza" emergeranno differenti gerarchie, aventi elementi comuni e altri divergenti. L'intersezione tra

⁴⁰ "Anche se si accetta come appropriato l'ipotesi di comportamento razionale propria della teoria economica convenzionale non risulta necessariamente sensato assumere che le persone si comportino *effettivamente* nel modo razionale dell'ipotesi. Vi sono molte ovvie difficoltà lungo questa strada, in particolare dato che è del tutto chiaro che noi facciamo degli errori, degli esperimenti, ci confondiamo, e così via." (Sen, 1987/2002: 14).

⁴¹ Ad esempio, sempre in *Etica ed economia*, Sen (1987/2002: 23) afferma "perché dovrebbe essere peculiarmente razionale perseguire il proprio interesse personale a esclusione di qualsiasi altra cosa? Naturalmente può non essere per niente assurdo affermare che la massimizzazione dell'interesse personale non è irrazionale o perlomeno non lo è necessariamente, ma sembra del tutto straordinario sostenere che tutto ciò che non sia massimizzazione dell'interesse personale debba essere una forza irrazionale [...] Cercare di fare il proprio meglio per raggiungere ciò che si vorrebbe raggiungere può far parte della razionalità, e questo può includere il perseguimento di obiettivi non dettati dall'interesse personale ai quali diamo valore e desideriamo raggiungere".

⁴² Sen si rifà alla teoria della scelta sociale, dedicando una lunga argomentazione alla giustificazione dell'utilizzo della stessa nell'ambito della riflessione sulla giustizia (Sen, 2009/2010: 99 e sgg.).

i vari ordinamenti darà luogo a un ordinamento parziale, che si esprimerà chiaramente su alcune coppie di opzioni alternative. “L’approccio delle capacità è pienamente compatibile con il ricorso a gerarchie parziali e ad accordi limitati” (ivi: 253).

La proposta di Sen sembra inoltre compatibile con l’idea di azione sociale di Weber e con il suo metodo di analisi. Satz (2013: 280) osserva che “l’approccio comparativo mira a rappresentare fedelmente la condizione umana. Non possiamo che accettare l’esistenza di pluralità di valori conflittuali, tra soggetti e per il singolo soggetto stesso. Sen sostiene che non esiste un unico principio per classificare tutte le alternative e uno standard di giustizia col quale tutti possono essere d’accordo. In questo senso Sen è coerente con l’idea di chi, come Max Weber, è convinto che si viva tra ‘dei in guerra’”.

Inoltre, sempre con riferimento al metodo d’indagine, Sen (2009/2010: 330-331) pone l’attenzione sulla centralità della riflessione pubblica attraverso il confronto, sull’importanza della discussione e sulla persuasione, nella convinzione che si possano conciliare posizioni in conflitto che a prima vista appaiono irrazionali. Cita, infatti, più volte, a tal proposito, in termini di debito, ma anche di critica, Habermas (1994), attribuendogli il merito di sottolineare l’importanza della giustizia come pratica intersoggettiva invece che come riferimento deontologico. In termini micro, questo aspetto si declina prevalentemente nel legittimare le dinamiche negoziali all’interno dell’impresa.

Proprio con riferimento all’analisi che Sen (2009-2010: 55-57, 144) fa della critica rivolta da Habermas a Rawls sul rapporto tra dimensione sostantiva e procedurale, si può affermare che il suo impianto teorico supera la stessa distinzione tra le due dimensioni, che sembra mantenere solo in termini di categorie analitiche: in effetti, il principio del rispetto dell’alterità che permette confronto e dialogo (e comparazione) “genera giustizia e costituisce esso stesso espressione di giustizia. A un tempo, rende possibile la discussione e influisce sul contenuto delle norme e sull’assetto delle istituzioni. Si tratta di un principio che non è né procedurale né sostanziale, ma condiziona sia il metodo sia i contenuti” (Miglino, 2012: 117). In altre parole, l’impostazione procedurale delle

cosiddette teorie formaliste va nella direzione della riduzione delle diseguaglianze, enfatizzando l'eguale dignità degli individui, mentre quella dei sostenitori delle teorie sostantive enfatizza il valore delle identità particolari, nel rispetto delle differenze. L'impostazione di Sen va oltre questo confronto, con l'idea che, così come non esiste *a priori* il giusto contenuto di una scelta, non esiste una procedura in grado di garantirlo⁴³.

L'approccio di Sen propone un'idea lontana da una condizione statica, definita dall'ottenimento di alcune risorse in un certo momento, un'idea di processo in cui il tempo assume, attraverso le nozioni di capacità e funzionamenti, una connotazione dinamica. Le stesse interazioni fra le dimensioni della giustizia, sia potenziali sia agite, e le cause esterne che le influenzano, sono costituite da un insieme di relazioni dinamiche che si modificano nel tempo proprio per l'attivazione delle *capacitazioni*. In altri termini: "la dinamica interna, propria del *capability approach*, fa riferimento, per un verso, alle interrelazioni che si instaurano fra i singoli funzionamenti e che ne determinano l'evoluzione relativa nel tempo, e per un altro verso, alla possibile espansione dello spazio delle capacità in termini sia di incremento del numero complessivo di funzionamenti, sia di una loro progressiva complessificazione al tempo attuale e/o su orizzonti temporali successivi, per effetto anche delle azioni e retroazioni reciproche che si instaurano fra i singoli funzionamenti" (Canova *et al.*, 2009: 9)⁴⁴.

Un altro aspetto importante della riflessione di Sen riguarda il modo originale di concepire la nozione di benessere, posto direttamente in relazione

⁴³ "Si tratta, infatti, di una teoria formale (ma non formalistica) della vita buona, ovvero – ma è lo stesso! – di una teoria sostantiva (ma non certo antimoderna) della giustizia" (Caruso, 2002: 61).

⁴⁴ Canova *et al.* (2009: 9) così continuano: "Non cristallizzando i funzionamenti e lo spazio delle capacità, essa infatti ne consente l'adattamento qualitativo e quantitativo rispetto all'evoluzione dei progetti di vita degli individui o dei gruppi che li esprimono, ma anche al mutare del contesto esterno [...] Detto più direttamente: sterilizzando ogni dinamica interna si minerebbe alla radice l'impianto teorico seniano. Poiché infatti gli *human beings*, deliberatamente o meno, evolvono, è inevitabile che *the lives that they have reason to value* seguano questa evoluzione e si trasformino di conseguenza, e dunque si modifichi e si ampli l'ambito delle *substantive choices that they have*".

con le capacità di fare e di essere⁴⁵. Come abbiamo già osservato, per Sen, giustizia, benessere e sviluppo non sono associabili a una lista di risorse o stati umani desiderabili, ma piuttosto al riconoscimento di uno spazio in cui il soggetto contribuisce alla creazione di valore. Quando Veca (2002: 36) afferma che Sen propone “il tentativo più ambizioso di tenere assieme un’idea di vita buona e una prospettiva incentrata sui diritti e sulla libertà delle persone” pone in evidenza il collegamento, per Sen appunto inscindibile, tra benessere e giustizia⁴⁶.

Studi e ricerche ispirati all’approccio di Sen

Prima di dar conto della nostra interpretazione dell’approccio seniano, richiamiamo alcuni degli studi, teorici ed empirici, che si riferiscono a Sen, presenti in letteratura. In virtù delle caratteristiche di proposta aperta, il CA e in generale le idee di Sen sulla giustizia (e sul benessere, in particolare) sono stati oggetto sia di svariate critiche, rivolte alla difficoltà di traduzione empirica, sia di numerose applicazioni, con varie modalità di operazionalizzazione, a differenti livelli di analisi⁴⁷.

Anzitutto il CA è stato utilizzato per lo studio dello sviluppo dei soggetti organizzativi e della loro valorizzazione.

Ad esempio Downs e Swayles (2013) hanno affrontato la questione della gestione dei talenti in impresa, che utilizzando l’impianto analitico di Sen è arricchita dall’uso di un concetto di competenze più inclusivo e meno ancorato alla tradizionale valutazione delle aspettative di prestazione. Sono proposti inoltre programmi di sviluppo dei dipendenti, differenziati allo scopo di

⁴⁵ “[La nozione di capacitazione è stata scelta quando...] Ho cercato di esplorare un particolare approccio al benessere in termini di capacità di una persona di compiere atti di valore o raggiungere stati che hanno un valore: il termine è stato scelto per esprimere le combinazioni alternative di ciò che una persona è in grado di fare o essere” (Sen, 1995: 30).

⁴⁶ Non a caso utilizzando Sen (anche se in termini epistemologici non condivisibili) Prilletelsky (2012) si è spinto a proporre l’idea di *wellness as fairness*.

⁴⁷ Sul tema si veda: Comim (2001) e Robeyns (2003; 2006). Robeyns (2003: 33-34) afferma che così come “è infondato affermare che l’approccio basato sulla capacità non è operazionalizzabile [è opportuno che] le applicazioni empiriche non siano limitate a lavori quantitativi e a misure del benessere”.

adattamento ai molteplici aspetti cui i dipendenti attribuiscono valore.

Il CA è stato utilizzato anche con riferimento all'analisi di percorsi di carriera, nel tentativo di identificare la relazione tra politiche di protezione e impiego e scelte professionali. Verd e López (2011) propongono un approccio narrativo (a loro avviso associabile a una metodologia quantitativa), affermando che "contesto e azione sono dimensioni inseparabili, e proprio la prospettiva olistica che emerge dalle narrazioni permette che esse siano distinguibili analiticamente" (ivi: 13).

In uno studio di caso nel settore universitario, Bass, Nicholson e Subrahmanian (2013) hanno proposto uno schema analitico originale attraverso il quale identificare i *social drivers* che possono inibire o abilitare gli individui all'utilizzo di sistemi di *information and communication technology for development* (ICT 4D).

Un'interessante ricerca (Shrivastava *et al.*, 2016) ha confrontato le visioni seniana e rawlsiana nel contesto di aziende multinazionali e ha messo in luce, con riferimento ai sistemi di ricompensa, come le soluzioni percepite più giuste dai lavoratori non siano quelle ipotizzate e implementate dai dirigenti, pur seguendo le indicazioni provenienti dalla letteratura della *OJ theory*. In particolare, spesso, appare sovrastimata l'importanza che i soggetti attribuirebbero ai sistemi di gestione progettati nel rispetto dei principi della *procedural justice*.

Basandosi sull'ipotesi "che la prospettiva delle persone impiegate riguardo alla valutazione della prestazione in termini di giustizia, che spesso si esprime in risentimento e opposizione, sia basata sulla contraddizione esistente tra l'affermazione da parte del datore di lavoro di una 'istituzione assolutamente giusta' e le concrete esperienze di ingiustizia organizzativa", Joseph, (2017: 354) analizza, con un'accurata rassegna di casi di studio, il conflitto tra sistemi di valutazione basati su una metodologia aspirazionale *vs.* sperimentale. La prima (*arrangement-focused*) basata sulla logica del dover essere e quindi sulla ricerca di misure e indicatori comportamentali idealistici ed espressi in forma astratta, la seconda (*realization-focused*) focalizzata sulla ricerca

di spiegazioni di ingiustizie manifeste. Le conclusioni sembrano indicare l'opportunità di orientare i sistemi di valutazione della prestazione all'applicazione di metodi di misura *realization-focused*, in modo da far sì che i sistemi stessi permettano una più approfondita comprensione delle situazioni ingiuste esperite nella relazione tra dirigente e subordinato, e delle azioni utili a evitarle, superando la semplice presa d'atto degli elementi positivi e negativi che deriva dal sistema di misura e la coerente "civile" gestione delle conseguenze.

Renouard (2011), attingendo al filone di studi dell'antropologia relazionale e sostenendo la necessità di arricchire le basi teoriche della "responsabilità sociale d'impresa" oltre una visione meramente utilitaristica, ha ipotizzato che il CA, nella misura in cui contribuisce allo sviluppo di capacità relazionali (*relational capabilities*), possa migliorare l'efficacia della responsabilità sociale stessa agendo sulla qualità dei nessi sociali all'interno del contesto socio-economico.

Un esauriente lavoro di riflessione teorica supportata da studi empirici è dovuto a Hobson (2011) sul tema della "conciliazione vita-lavoro". L'autrice sostiene l'utilità dell'approccio di Sen per cogliere la complessità del fenomeno ai suoi differenti livelli di analisi.

Questi pochi esempi⁴⁸ valgono a mostrare come le letture e le applicazioni delle idee di Sen abbiano interessato (legittimamente) approcci differenti, studi normativi o descrittivi, ricerche con tecniche statistiche multivariate o studi di caso, riflessioni focalizzate sull'integrazione delle basi teoriche di *mainstream*, o comunque orientate a dar conto della complessità dei fenomeni sociali osservati.

Noi crediamo possibile un utilizzo originale dell'approccio di Sen in coerenza con la concezione processuale di organizzazione, diretto all'analisi della giustizia in tale ambito.

⁴⁸ Un'analisi completa degli utilizzi, nel corso degli ultimi vent'anni, delle idee di Sen sulla giustizia e sul CA, non è obiettivo di questo lavoro. Una rassegna di questi studi è contenuta in Shekarriz *et al.*, 2013.

La giustizia come processo: un quadro analitico ispirato dall'idea di giustizia di Sen

Nelle pagine precedenti abbiamo cercato di legittimare una lettura della teoria di Sen compatibile con la visione processuale di organizzazione, anche alla luce del quadro di riferimento dell'autore (l'economia politica e la filosofia sociale), e abbiamo ricordato il variegato utilizzo della teoria seniana in ambito organizzativo⁴⁹. Di seguito desideriamo specificare come la nozione di giustizia di Sen possa essere utile allo studio dei fenomeni organizzativi nella logica della concezione processuale.

Ci riferiamo in prima istanza all'approccio alle capacitazioni. E' quindi utile riprenderne i tratti principali, con una breve definizione dei cosiddetti elementi costitutivi (*building blocks*). Anzitutto si considerano i beni, le risorse che gli individui possono utilizzare, di qualsiasi tipo, monetario e non. I fattori di conversione costituiscono le condizioni ambientali e sociali che caratterizzano l'esistenza di ogni singolo individuo. Rappresentano le strutture sociali (in senso ampio, dalle infrastrutture alle politiche sociali, alle norme organizzative) nelle quali gli individui stessi sono integrati. In altri termini, costituiscono l'insieme di vincoli e opportunità che sono presenti nello spazio di azione del soggetto. L'insieme di questi elementi strutturali condiziona che cosa e come (tra le risorse disponibili) possa essere trasformato in funzionamenti. Un *set di capabilities* costituisce le capacitazioni di un individuo, definendo ciò che l'individuo "può fare e può essere", rappresentano potenzialità nell'astratta disponibilità degli individui stessi. Le capacitazioni della persona definiscono le cose che si possono fare, tenendo conto di tutto, compresi quindi vincoli esterni e caratteristiche interne, tra cui saperi, valori, bisogni ecc. La scelta (*agency*) è lo specifico processo decisionale che trasforma le opzioni in concreti accadimenti, cioè funzionamenti⁵⁰. Questi sono ciò che realmente le persone fanno e sono,

⁴⁹ Ricordiamo anche che secondo Mocellin (2005: 18) l'approccio di Sen rappresenta una "terza via tra prospettive liberiste e comunitariste".

⁵⁰ A proposito della nozione di funzionamento, le cui radici sono dichiarate da Sen (1999/2000: 30) aristoteliche, Mocellin (2016: 19) sostiene "ciò che una persona può realizzare (la vita che è in grado di condurre) richiama il significato attribuito da Aristotele al termine greco *ergon*, cioè

rappresentano evidentemente un differente insieme rispetto ai beni e un sottoinsieme delle *capabilities*.

E' palese, in questo schema analitico, che la relativa superiorità delle capacitazioni rispetto ai funzionamenti risiede nella possibilità di scelta dell'individuo e quindi nella sua libertà di funzionare attraverso un insieme di opportunità. Al tempo stesso, l'analisi - basata sullo studio delle relazioni tra beni, costrizioni (socio-organizzative), opportunità, obiettivi e preferenze individuali e di gruppo - permette di comprendere, in modo non semplificato e non deterministico, fino a che punto i funzionamenti che tali processi di cambiamento attivano possano rappresentare anche occasione di miglioramento della giustizia.

Riteniamo quindi che quanto è proposto da Sen possa essere inteso come un processo d'azione. In tal senso ci sembra lecito interpretare la giustizia come un processo, e non come una condizione statica ed entitaria. Le *capabilities* sono, infatti, "capacità d'azione fondamentali" (Mocellin, 2017: 95) e la giustizia, così come il benessere, sono espressi in termini di azione e non di stato psicologico o patrimoniale.

Il processo della giustizia è in interazione con altri processi (di esecuzione, valutazione, ecc.), ove gli elementi costitutivi (beni, fattori di conversione, capacitazioni, scelta e funzionamenti) a loro volta non sono interpretabili in termini entitari. Inoltre questi elementi sono distinguibili al livello analitico, non separabili nella realtà⁵¹.

Anche se spesso interpretato in termini unidirezionali⁵², il rapporto tra

l'idea che ci sono, nella vita, degli elementi costitutivi [...] che la rendono propriamente 'umana'".

⁵¹ Anche Robeyns (2005: 95) afferma che "Una distinzione analitica fondamentale nell'approccio delle capacitazioni riguarda mezzi e fini del benessere e dello sviluppo. Solo i fini hanno un'importanza intrinseca, mentre i mezzi sono strumentali al raggiungimento dell'obiettivo di maggiore benessere e sviluppo. Tuttavia, nei lavori a carattere applicativo di Sen così come nella realtà, queste distinzioni spesso si confondono. L'importanza della distinzione emerge soprattutto al livello analitico".

⁵² Spesso le rappresentazioni grafiche del CA utilizzano "freccette" che, nel collegare gli elementi che costituiscono l'approccio (risorse, fattori di conversione, capacitazioni, scelta e funzionamenti), sottendono un orientamento uni-direzionale a carattere deterministico. Si vedano, ad esempio: Baldascino, Mosca, 2015; Goern, 2010.

gli elementi citati non è predeterminato. Gli elementi in gioco non stanno tra loro in una relazione di causa-effetto, essi sono in rapporto di dinamica co-determinazione, le sovrapposizioni e le sequenzialità che si possono presentare in concreto sono illimitate. Ribadiamo che gli elementi trattati sono categorie di uno schema analitico, non devono essere confusi con le azioni concrete e con i soggetti agenti.

Ragionare in termini di processi d'azione interdipendenti, non separabili ma solo distinguibili analiticamente nella loro relazione dinamica, permette di osservare l'agire degli attori sociali guidato da una molteplicità di bisogni, interessi, valori, alle volte anche in conflitto tra loro. Decidere e agire in condizione di razionalità limitata ha conseguenze anche sul piano etico-valoriale, connesso peraltro con il piano cognitivo⁵³. La giustizia, in questa impostazione, si configura come uno dei valori in grado di strutturare l'azione sociale, né l'unico, né univoco. Anzi, contrariamente alle impostazioni oggettivista e soggettivista, la giustizia può assumere carattere dissonante e disgregante, oltre che consonante e integrante. Si potrebbe quindi ulteriormente affermare che la giustizia si propone sia come elemento vincolante sia come fonte di opportunità e che tale dinamica non è mai scontata e sempre da porre in relazione con altre condizioni di contesto secondo uno schema che non può essere deterministico: "ogni scelta nel processo d'azione e decisione è al tempo stesso abilitante e costringitiva" (Maggi, 2011: 84).

In sostanza, la concreta espressione della giustizia non è spiegabile *ex ante* in base alle sue caratteristiche intrinseche e oggettive, ma essa può essere analizzata nelle scelte dei soggetti agenti, riguardo a tali caratteristiche.

Per avvalorare l'allontanamento da una lettura dell'idea di Sen caratterizzata da predeterminazione, ricordiamo che lo stesso autore (Sen, 1999/2000: 80) afferma che "è possibile dare importanza anche al fatto di avere occasioni che *non* vengono colte; anzi è naturale muoversi in questa direzione,

⁵³ Si è parlato di *bounded ethicality* (Chugh *et al.*, 2005) a proposito dei limiti cognitivi, psicologici ecc., che influenzerebbero le decisioni a carattere etico. Di questi limiti, tuttavia, si avrebbe meno consapevolezza in conseguenza della presunzione della propria buona fede: paradossalmente, quindi, possono causare decisioni particolarmente non-etiche.

se il processo attraverso il quale vengono generati gli esiti ha un suo significato. Lo stesso scegliere può essere considerato un funzionamento che ha di per sé valore, ed è perfettamente sensato distinguere l'aver x in assenza di alternative e lo scegliere x in presenza di alternative sostanziali".

E' necessario anche rifuggire da un'impostazione implicitamente normativa e contro-intuitiva rispetto all'enfasi riposta su logiche di efficienza: l'idea - connessa alla retorica positiva riferita ai concetti di diversità e individualismo - che più personalizzazione e meno standardizzazione (ad esempio in una pratica conciliativa di vita-lavoro) si traducano necessariamente in migliori condizioni di giustizia.

Lo studio dei fenomeni secondo questa prospettiva considera complementari i saperi *emic*, prodotti dai soggetti che agiscono e regolano i processi organizzativi, e i saperi *etic* metodologici e disciplinari. L'appropriazione da parte dei soggetti agenti delle categorie proposte da Sen e il loro utilizzo nella valutazione della giustizia intrinseca ai processi di lavoro dovrebbe produrre l'allontanamento sia dal determinismo del pensiero *mainstream* sia dal soggettivismo, permettendo un'accurata analisi degli orientamenti valoriali dei processi d'azione ed eventualmente un loro ri-orientamento. Coerentemente con questa consapevolezza, la metodologia più indicata per l'analisi e la pratica sulla giustizia nelle organizzazioni appare la ricerca-intervento, se compatibile con i presupposti epistemologici della prospettiva adottata⁵⁴.

In sintesi, in questo schema analitico, nello studio del fenomeno organizzativo, si può rilevare che:

- si possano osservare contemporaneamente diversi processi d'azione e decisione (giudizio, valutazione...) che si producono continuamente e inestricabilmente; la regolazione e l'orientamento di ogni processo d'azione, e dei suoi rapporti con altri processi d'azione, è il risultato al contempo dell'influenza di regole, norme, valori, criteri eteronomi, nell'interpretazione dei soggetti agenti, e della loro produzione autonoma;

⁵⁴ Sui vari modi di intendere e di praticare la ricerca-intervento si veda: Albano, 2012.

- che tra i processi d'azione e decisione si possano osservare anche quelli che pongono in luce lo sviluppo e il cambiamento di criteri interpretativi e ordinativi dei corsi d'azione stessi;
- che tra questi processi possa essere riconosciuto il processo della giustizia.

Riteniamo che nello studio dell'organizzazione svolto secondo la concezione processuale occuparsi della giustizia, nella lettura che ne abbiamo data, abbia utilità analitica e interpretativa. Da un lato, è sempre necessario riconoscere che il senso di giustizia è elemento intrinseco ai processi d'azione e decisione, ad esempio un processo di lavoro, e da questi non separabile, così come non lo sono valori, preferenze, ecc. Dall'altro lato, se la questione dello sviluppo, dell'interpretazione, del cambiamento della giustizia è l'oggetto di analisi, la giustizia stessa è il processo d'azione e decisione sotto osservazione, che può essere analizzato utilizzando la strumentazione analitica ispirata all'idea di Sen.

Secondo questa impostazione si potrebbe definire il processo della giustizia come un processo "secondario", non perché meno importante (anzi), o conseguente, o precedente ad altri, ma perché è raramente osservato in modo specifico, e quindi normalmente meno visibile.

Presumiamo quindi che l'utilizzo di una nozione evocativa e di uso comune come quella di giustizia, anche quando declinata in modo coerente con i presupposti epistemologici della concezione processuale dell'organizzazione, possa facilitare la comprensione dei fenomeni sociali, chiarire direzioni e fini dei diversi corsi d'azione, contribuendo in modo fattivo - anche se non esclusivo - alla loro regolazione.

Giustizia e organizzazione: sintesi e confronto

Importanti differenze nell'interpretazione della nozione di giustizia e nel suo utilizzo nell'analisi e nella pratica organizzativa appaiono a seconda che si intenda l'organizzazione come un sistema predeterminato rispetto ai soggetti agenti, oppure emergente dalle loro interazioni, o infine come un processo di azioni e decisioni. Sintetizziamo gli aspetti più rilevanti di queste differenze.

Anzitutto la definizione del concetto è differente. Nella logica del sistema predeterminato essa è fondata su categorie proposte dai ricercatori, su dimensioni misurate sulla base delle percezioni dei soggetti coinvolti. Nella logica soggettivista, la giustizia emerge dal senso attribuito alle esperienze individuate e vissute dagli attori sociali. Nella concezione dell'organizzazione intesa come processo di azioni e decisioni, la giustizia è essa stessa un processo, che esprime un ordinamento non previo, interpretabile secondo la catena di relazioni esistente tra risorse, capacitazioni e scelte concrete dei soggetti.

Muta il livello di analisi, e quindi cambia in coerenza anche la modalità privilegiata di indagine e di operazionalizzazione: nell'ordine, ricerca quantitativa, ricerca qualitativa e ricerca-intervento.

Infine cambia l'esito atteso dell'analisi della giustizia: dalle linea-guida per la progettazione (in particolare dei sistemi di gestione delle risorse umane), alla descrizione e interpretazione dei fenomeni di costruzione di senso e del clima, e della cultura di giustizia, all'interpretazione dell'orientamento valoriale dei processi d'azione (in particolare di lavoro) e l'eventuale ri-orientamento verso fini desiderati.

In questo quadro non è possibile trascurare il fatto che l'adesione a una concezione di giustizia possa avere conseguenze nella tutela del lavoro. Infatti, l'impostazione della *OJ theory*, e generalmente *mainstream*, dà luogo a un sistema di regole che, se negoziato correttamente (dando peraltro vita a una ulteriore questione di giustizia, distributiva e procedurale, nell'ambito del processo negoziale), può contribuire al mantenimento e allo sviluppo di tutele non altrimenti garantite per legge, con vari vantaggi e limiti, in particolare riguardanti l'impostazione di protezione assistita o tutoria: per questi motivi, anche se in un ambito particolare dal punto di vista gius-lavoristico come quello statunitense, ci è spinti ad affermare che l'approccio dell'OJ può rappresentare "the new industrial relations" (Giliand *et al.*, 2014).

In una prospettiva *critical* si assume che nella relazione attore-organizzazione, così come nella relazione dirigenti-collaboratori, sia sempre presente un potenziale di dissenso e resistenza e, data la condizione

asimmetrica di potere, sia semplicistico ipotizzare il naturale conformismo dei secondi alle regole, valori, senso di giustizia suggeriti/imposti dai primi, con l'esito possibile di relazioni industriali più conflittuali.

Secondo la logica processuale, al contrario, si ridefiniscono i termini della questione: l'analisi e l'intervento "attraversano" le istituzioni (non solo le imprese, ma anche il sindacato e le istituzioni politiche) e trasformano insieme al concetto di tutela, integrato nella nozione di capacitazione, anche il concetto di lavoro, dinamicamente concepito, al tempo stesso come mezzo e come fine⁵⁵.

L'obiettivo di questo scritto - ricordiamo - è la proposta di un quadro che possa essere utile per il confronto. Non per comparare teorie che presuppongono diverse concezioni, non per sostenerne una ritenuta "migliore" di altre. Le visioni del mondo sono incommensurabili. Le teorie della giustizia che presuppongono diverse visioni non sono pertanto comparabili, devono essere valutate - come ogni teoria - per la loro coerenza interna.

Riferimenti bibliografici

ABBAGNANO N.

1971 *Dizionario di filosofia*, Torino: Utet.

ADAMS J.S.

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

ALBANO R.

2012 *Action Research / La recherche-action / La ricerca-intervento*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

ALBANO R., MASINO G., MAGGI B.

1998/2010 *The relevance of Giddens' structuration theory for organizational research*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

⁵⁵ Una riflessione approfondita sulle implicazioni delle differenti concezioni di giustizia in termini di relazioni di lavoro va oltre gli intenti di questa trattazione. Sul tema, si veda: Del Punta, 2013: 214 e sgg.

ALVESSON M., WILLMOTT H.

1992 *Critical Management Studies*, London: Sage.

AMBROSE M.L., ARNAUD A.

2005 Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice, in Greenberg J., Colquitt J.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*: 59-84, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

BALDASCINO M., MOSCA M.

2015 Le capabilities come misura della qualità urbana e contrasto alla segregazione sociale, 36° Conferenza Italiana di Scienze Regionali: Arcavacata di Rende, <https://www.aisre.it/images/aisre/55ad13336cf816.53493932/Baldascino%201.pdf>.

BASS J.M., NICHOLSON B., SUBRAHMANIAN E.

2013 A framework using institutional analysis and the capability approach in ICT4D, *Information Technologies & International Development*, 9, 1: 19-35.

BERTI C.

2002 *Psicologia sociale della giustizia*, Bologna: Il Mulino.

BIES R.J.

2005 Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct?, in Greenberg J., Colquitt J.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, 85-112, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

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, CT: JAI Press.

BISMAN J.E., HIGHFIELD C.

2012 The road less travelled: An overview and example of constructivist research in accounting, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 6, 5: 3-22.

BLANCHET V., MAGISTA M., PERRET M.

2013 Stop filling in the gaps! Rethinking organizational justice through problematization, 22th Conference AIMS - Association Internationale de Management Strategique: Clermont-Ferrand, FR. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00844204/document>

BLAU P.M.

1964 *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

BOBBITT F.

1918 *The Curriculum*, Boston: Houghton-Mifflin.

BOLTANSKI L., THEVENOT L.

1991 *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris: Gallimard.

BORDONI S., NERI M.

2008 Le parole della giustizia nelle organizzazioni: uno studio esplorativo, in Neri M. (Ed.), *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*: 226-236, Bologna: Pitagora.

BOUDON R.

1995/2002 A propos des sentiments de justice: nouvelles remarques sur la théorie de Rawls, *L'Année sociologique*, 45, 2: 273-296; 2002 ed. it., A proposito dei sentimenti di giustizia: nuove considerazioni sulla teoria di Rawls, in Id., *Sentimenti di giustizia*: 61-85, Bologna: Il Mulino.

1999 *Le sens des valeurs*, Paris: Presses Universitaires de France; 2000 ed. it. *Il senso dei valori*, Bologna: Il Mulino.

BOURDIEU P.

1986 La force du droit. Eléments pour une sociologie du champ juridique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64: 3-19.

BROOKS J.S., MILES M.T.

2008 From scientific management to social justice. and back again? Pedagogical shifts in educational leadership, in Normore, A. H. (Ed.), *Leadership for social justice: Promoting equity and excellence through inquiry and reflective practice*: 99-114, Charlotte, NC: Information Age.

BURNS T., STALKER G.M.

1961 *The management of innovation*, London: Tavistock Publications; 1974 ed. it., *Direzione aziendale e innovazione*, Milano: Franco Angeli.

BURRELL G., MORGAN G.

1979 *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann.

CANOVA L., GRASSO M., PAREGLIO S.

2009 Ambiente, sviluppo umano, sostenibilità e modellizzazione dinamica, in Pareglio S. (Ed.), *Sviluppo umano sostenibile e qualità della vita. Modelli economici e politiche pubbliche*: 71-85, Roma: Carocci.

CARUSO S.

2002 Amartya Sen: la speranza di un mondo "migliorabile", *Testimonianze*, 45, 423: 58-86.

CAVALLI A.

2001 *Incontro con la sociologia*, Bologna: Il Mulino.

CESAREO V.

1993 *Sociologia. Teoria e problemi*, Milano: Vita e pensiero.

CHENEY G., STRAUB J., SPEIRS-GLEBE L., STOHL C., DEGOOYER D., WHALEN S., GARVIN-DOXAS K., CARLONE D.

2016 Democracy, participation, and communication at work: A multidisciplinary review, *Annals of the International Communication Association*, 21, 1: 35-92.

CHUGH D., BAZERMAN M.H., BANAJI M.R.

2005 Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest, in Moore D., Loewenstein G., Cain D., Bazerman M.H. (Eds.), *Conflicts of Interest: 75-95*, Cambridge: Cambridge University Press.

CLAYON S.D.

1992 The experience of injustice: Some characteristics and correlates, *Social Justice Research*, 5; 1; 71-91.

COCOZZA A.

2005 *La razionalità nel pensiero sociologico tra olismo e individualismo*, Milano: Franco Angeli.

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, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

COLQUITT J.A., SHAW J.

2005 How should organizational justice be measured?, in Greenberg J., Colquitt J.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice: 113-152*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

COMIM F.

2001 Operationalizing Sen's capability approach, *Conference on Justice and poverty: examining Sen's capability approach*, paper: Cambridge.

COOK K.S., HEGTVEDT K.A.

1983 Distributive justice, equity and equality, *Annual Review of Sociology*, 9, 217-241

CORBETTA P.

2003 *La ricerca sociale: metodologie e tecniche. I. I paradigmi di riferimento*, Bologna: Il Mulino.

COSTA G., GIANECCHINI M.

2005 *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, Milano: Mc Graw Hill.

COX A.

2000 The importance of employee participation in determining pay system effectiveness, *International Journal of Management Review*, 2, 4: 357-375.

CROPANZANO R., FORTIN M., KIRK J.

2015 How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33: 279-350.

CROZIER M., FRIEDBERG E.

1977 *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris: Seuil; 1978 ed. it., *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Milano: Etas Libri.

CZARNIAWSKA B.

1997 *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press; 2000 ed. it., *Narrare l'organizzazione: la costruzione dell'identità istituzionale*, Torino: Edizioni di Comunità.

DEL PUNTA R.

2013 Leggendo *The idea of justice*, di Amartya Sen, *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 138: 197-219.

DEWEY J.

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

DEUTSCH M.

1975 Equity, equality and needs: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?, *Journal of Social Issues*, 31: 137-150.

DOWNS Y., SWAILES S.

2013 A capability approach to talent management, *Human Resource Development International*, 16: 267-281.

ECKHOFF T.

1974 *Justice: Its determinants in social interactions*, Rotterdam: Rotterdam University Press.

ELIAS N.

1970 *Was ist soziologie?*, Munchen: Juventa Verlag; 1990 ed. it., *Che cos'è la sociologia?*, Torino: Rosenberg & Sellier.

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.

FAYOL H.

1918 *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod.

FINKEL N.J.

1998 But it's not fair! commonsense notions of unfairness, *American Psychology-Law Society Conference*, paper, California: Redondo Beach.

FINKEL N.J., FULERO S.M., HAUGAARD J.J., LEVINE M., SMALL M.A.

2001 Everyday life and legal values: A concept paper, *Law and Human Behavior*, 25, 2: 109-123.

FLEISCHACKER S.

2004 *A short history of distributive justice*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

FOLGER R., CROPANZANO R.

1998 *Organizational justice and human resource management*, Beverly Hills, CA.: Sage.

FOLGER R., KONOVSKY M., CROPANZANO R.

1992 A due process metaphor for performance appraisal, *Research in Organizational Behavior*, 14: 129-177.

FOLLETT M.P.

1930 *Creative Experience*, London: Longmans Green.

FOURNIER V., GRAY C.

2000 At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies, *Human Relations*, 1: 7-32.

FRENCH W.

1964 *The personal management process: Human resource administration*, Boston: Houghton Mifflin.

GADAMER H.G.

1977 The phenomenological movement, in Linge D. (Ed.), *Philosophical Hermeneutics*: 130-182, Berkeley: California University Press.

GANTT H.L.

1910 *Work, wages, and profits*, New York: The Engineering Magazine.

GEERTZ C.

1973 *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books.

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.

GIDDENS A., SUTTON P.W.

2010 *Sociology*, Cambridge: Polity Press; 2013 ed. it., *Fondamenti di sociologia*, Bologna: il Mulino.

GILILAND S.

1993 The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective, *Academy of Management Review*, 18, 694-734.

GILILAND S., GROSS M., HOGLER R.

2014 Is Organizational Justice the New Industrial Relations? A debate on Individual Versus Collective Underpinning of Justice, *Negotiation and Conflict Management Research*, 7, 3, 155-172.

GILILAND S., STEINER D., SKARLICKI D.

2011 *Emerging perspectives on organizational justice and ethics*, Greenwich, USA: Information Age Publishing.

GOERN A.

2010 The capability approach in social policy analysis. Yet another concept?, *Working papers on the reconciliation of work and welfare in Europe*, REC-WP 03/2010, Edinburgh: University of Edinburgh, Publication and Dissemination Centre (PUDISCwowe). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-198104>.

GREENBERG J.

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

GUO J., RUPP D., WEISS H., TROUGAKOS J.

2011 Justice in organizations: A person-centric approach, in Gililand S., Steiner D., Skarlicki D. (Eds.), *Emerging Perspectives on Organizational Justice and Ethics*, Greenwich, USA: Information Age Publishing.

HABERMAS J.

1994 Three normative models of democracy, *Constellations*, 1, 1: 1-10.

HATCH M.J.

1993 The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, 18, 4: 657-693.

1997 *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford: Oxford University Press; 1999 ed. it., *Teoria dell'organizzazione*, Bologna: Il Mulino.

HAUENSTEIN N.M.T., MCGONIGLE T., FLINDER S. W.

2001 A meta- analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13: 39-56.

HEIDER, F.

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

HEIL G., BENNIS W., STEPHENS D.

2000 *Douglas McGregor, revisited: Managing the human side of the enterprise*. New York: Wiley.

HERZBERG F.

1968 One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46: 53-62.

HIGHFIELD C.

2013 *How do accountants perceive fairness in the workplace? An Australian perspective*, Doctoral Thesis, Charles Sturt University.

HOBSON B.

2011 The agency gap in work-life balance: Applying Sen's capabilities framework within European contexts, *Social Politics*, 18, 2: 147-167.

HOLLENSBE E.C., KHAZANCHI S., MASTERSON S.S.

2008 How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions, *Academy of Management Journal*, 51, 6: 1099-1116.

HOMANS G.

1961 *Social behavior: its elementary forms*, New York, Harcourt; 1975 ed. it., *Le forme elementari del comportamento sociale*, Milano: Franco Angeli.

JOHNSON B.L. JR

2008 Exploring multiple meanings and pursuits of social justice: a reflection on modern, interpretive, and postmodern possibilities, *Teacher Development*, 12, 4: 301-318.

JOSEPH J.

2017 Performance assessment arrangements and justice in employer-employee relations, *Indian Journal of Industrial Relations*, 52, 3: 353-371.

KERNAN M., HANGES P.

2002 Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice, *Journal of Applied Psychology*, 87, 5: 916-928.

KNIGHTS D., WILLMOTT H.

2007 *Introducing organizational behaviour and management*, London: Thomson Learning; 2009 ed. it., *Il comportamento organizzativo*, Milano: Isedi.

LAWRENCE P., LORSCH J.

1967 *Organization and environment*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

LEGGE K.

1995 *Human resource management: retorics and realities*, Basingstoke: McMillan.

1998 Is HRM ethical? Can HRM be ethical?, in Parker M. (Ed.), *Ethics and organizations*: 53-75, London: Sage.

LEVENTHAL G.S.

1976 The distribution of rewards and resources in groups and organizations, in Berkowitz L., Walster E. (Eds.), *Advances in experimental social psychology*: 9, 91-131, New York: Academic Press.

1980 What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, in Gergen K., Greenberg M., Willis R. (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55, New York: Plenum Press.

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.

LIND E.A.

2001 Fairness heuristic theory: Justice judgements as pivotal cognitions on organizational relations, in Greenberg J., Cropanzano R. (Eds.), *Advances in organizational justice*: 56-88, Stanford: Stanford University Press.

LUPFER M.B., WEEKS K.P., DOAN K.A., HOUSTON D.A.

2000 Folk conception of fairness and unfairness, *European Journal of Social Psychology*, 30: 405-428.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas libri.

1991 *La formazione: concezioni a confronto*, 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.

2011 *Théorie de l'agir organisationnel*, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed.it. *Teoria dell'agire organizzativo*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

2016 *Perché occorre conciliare la vita e il lavoro?*, in Neri M., Rinadini M. (Eds.), *Tempo e giustizia nella conciliazione vita-lavoro*: 70-76, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: Tao Digital Library.

MASINO G.

1997 *Nuove regole di progettazione. Opportunità tecnologiche e scelte organizzative*, Roma: Carocci.

MASLOW A.

1954 *Motivation and personality*, New York: Harper and Row; 1970 ed. it., *Motivazione e personalità*, Roma: Armando Editore.

MCGREGOR D.

1960 *The human side of enterprise*, New York: McGraw Hill.

MEAD G.H.

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

MIGLINO A.

2012 *La giustizia come sentimento*, Roma: Armando Editore.

MIKULA G.

1986 *The experience of injustice toward a better understanding of its phenomenology*, in Bierhoff H.W., Cohen R.L, Greenberg J.(Eds.), *Justice in Social Relations*: 103-123, New York: Plenum Press.

MIKULA G., PETRI B., TANZER N.

1990 *What people regard as unjust*, *European Journal of Social Psychology*, 22: 133-149.

MINTZBERG H.

1971 *Managerial work: analysis from observation*, *Management Science*, 18, 2, Application Series: B97-B110.

MOCELLIN S.

- 2005 *Il sogno poetico di un economista. L'antropologia economica di Amartya Sen, tra welfare economics e teoria dello sviluppo*, Milano: Franco Angeli.
- 2016 Dall'etica pubblica alle politiche del lavoro: ripensare il rapporto individuo-comunità secondo le capabilities, in Menegoni F., De Carlo N.A. (Eds), *Etica e mondo del lavoro. Razionalità, modelli, buone prassi*: 17-32, Milano: Franco Angeli.
- 2017 Felicità, bene comune e misura: strategie 'aristoteliche' per uscire dalla crisi, in Menegoni F., De Carlo N.A., Dal Corso L. (Eds), *Etica e mondo del lavoro. Organizzazioni positive, azione, responsabilità*: 85-118, Milano: Franco Angeli.

MOWDAY R.T.

- 1983 Equity theory predictions of behavior in organizations, in Steers, R. M., Porter, L. W. (Eds.), *Motivation and Work Behavior*: 91-113, New York: McGraw-Hill.

NANTEUIL M. DE

- 2016 *Rendre justice au travail*, Paris: Presses Universitaires de France.

NEGRUȘA A.L., IONESCU G.

- 2016 Philosophical and managerial values of Mary Parker Follet's contribution, *The 2nd International Scientific Conference SAMRO*: 275-281, Poltiniș (Sibiu), Romania.

NERI M.

- 2007 *La giustizia organizzativa*, Torino: Giappichelli.

NERI M., RINALDINI M.

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

NERI M., RINALDINI M. (EDS.)

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

PARKS J., CONLON D., ANG S., BONTEMPO R.

- 1999 The manager giveth, the manager taketh away: variation in distribution/recovery rules due to resource type and cultural orientation, *Journal of Management*, 25, 5: 723-757.

PRILLELTENSKY I.

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

RAWLS J.

- 1971 *A Theory of Justice*, Cambridge, Mass. Harvard University Press; 1982 ed. it., *Teoria della giustizia*, Milano: Feltrinelli.

RAUTY R.

2012 George Herbert Mead: relazioni sociali, pena e trasformazioni della realtà, in Mead G.H., *La giustizia punitiva*: 9-48, Calimera, Lecce: Kurumuny.

RENOUARD C.

2011 Corporate social responsibility, utilitarianism, and the capabilities approach, *Journal of Business Ethics*, 98, 1: 85-97.

ROBERSON Q.

2006 Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 2: 177-192.

ROBEYNS I.

2003 The capability approach: An interdisciplinary introduction, *International Conference on the Capability Approach*: paper, Pavia.

2005 The capability approach: A theoretical survey, *Journal of Human Development*, 6, 1: 93-114.

2006 The capability approach in practice, *Journal of Political Philosophy*, 14: 351-376.

ROETHLISBERGER F.J.

1941 *Management and morale*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; 1960 ed. it., *La cooperazione nell'azienda*, Milano: Edizioni di Comunità.

RUPP D.E., THORNTON M.

2014 The role of employee justice perceptions in influencing climate and culture, in Schneider B., Barbera K.M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*: 360-381, Oxford: Oxford University Press.

SATZ D.

2013 Amartya Sen's the idea of justice: what approach, which capabilities?, *Rutgers Law Journal*, 43, 2: 277-293.

SCHMINKE M., AMBROSE M., NOEL T.

1997 The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice, *Academy of Management Journal*, 40, 5: 1190-1207.

SCOTT R.W.

1981 *Organizations, rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall; 1985, ed. it., *Le organizzazioni*, Bologna: Il Mulino.

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*, Milano: Mondadori.
- 1980 Equality, of what?, in McMurrin S. (Ed.), *Tanner Lectures on Human Values*, 1: 197-220, Cambridge: Cambridge University Press; 2001 ed. it., *Eguaglianza, di che cosa?*, in Carter I.(Ed.), *L'idea di eguaglianza*: 71-93, Milano: Feltrinelli.
- 1987 *On Ethics and Economics*, Oxford: Basil Blackwell; 2002 ed.it., *Etica ed economia*, Roma: Laterza.
- 2009 *The Idea of Justice*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; 2010 ed. it., *L'idea di giustizia*, Milano: Mondadori.

SHEKARRIZ M., MOUSAVI A., BROOMHEAD P.

- 2013 On the capability of human networks, *IEEE International Systems Conference (SysCon)*: 200-203.

SHRIVASTAVA S., SELVARAJAH C., VAN GRAMBERG C.

- 2016 Organisational justice: A Senian perspective, *Journal of Business Ethics*, 135: 99-116.

SIMON H.

- 1947 *Administrative Behavior*, New York: McMillan; 1967 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino.
- 1955 A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 1: 99-118; 1985 ed. it., Un modello comportamentale di scelta razionale, in Id., *Causalità, razionalità, organizzazione*: 119-142, Bologna: Il Mulino.

SINGER M.

- 1993 *Fairness in Personnel Selection*, Newcastle: Avebury.

SMITH S.

- 2010 *The meaning and essence of fairness in the workplace: A phenomenological study of organizational justice*, Doctoral Thesis, George Washington University.

ST-ONGE S.

- 2000 Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit environment, *Journal of Business and Psychology*, 14, 3: 459-479.

STRAZZERI M.

- 2007 Decostruzione giuridica e orizzonti di giustizia, in De Simone A., Accarino B., Alfieri L. (Eds.), *Diritto, giustizia e logiche del dominio*: 271-310, Perugia: Morlacchi Editore.

SUER H.D., ALLARD-POESI F.

2013 How do judgments of justice form during periods of change: a sensemaking model, *Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management*: Paris. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01123798/document>.

SWEENEY P.D.

1990 Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction, *Journal of Business and Psychology*, 4: 329-341.

TAYLOR F.W.

1911/1947 *The 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.

TERSSAC G.DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France, 1993 ed. it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas Libri.

THIBAUT J., WALKER L.

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

THOEMMES J.

2011 La négociation du temps de travail, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir!: un défi théorique* : 259-278, Paris: Presses Universitaires de France, 2011 ed. it., *La negoziazione del tempo di lavoro*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 219-234, Carocci, Roma.

TREMBLAY M., SIRE B., PELCHAT A.

1998 A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction, *Human Relations*, 51, 5: 667-688.

VAN BUREN III H.J.

2007 Fairness and the main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900-1965, *Journal of Business Ethics*, 82, 3: 633-644.

VECA S.

2002 *La bellezza e gli oppressi*, Milano: Feltrinelli.

VERD J.M., LÓPEZ M.

2011 The rewards of a qualitative approach to life-course research. The example of the effects of social protection policies on career paths, *Forum: Qualitative Social Research*, 12, 3: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1753/3259>.

WADE J., O'REILLY III C., POLLOCK T.

2006 Overpaid CEOs and underpaid managers: Fairness and executive compensation, *Organization Science*, 17, 5: 527-544.

WALSTER E., WALSTER G., BERSCHIED E.

1978 *Equity Theory and research*, Boston: Allyn & Bacon.

WEBER M.

1919 *Politik als Beruf*, München: Duncker & Humboldt; 2004 ed. it., *La scienza come professione. La politica come professione*, Torino: Einaudi.

WEICK K.E.

1995 *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage; 1997 ed. it., *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

WELBOURNE T., BALKIN D., GOMEZ-MEJIA L.

1995 Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation, *Academy of Management Journal*, 38, 3: 881-899.

WILLIAMS J., LEVY P.

1992 The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings, *Personnel Psychology*, 45: 835-847.

WITTMER D.P.

2001 Ethical decision-making, in Cooper T.L. (Ed.), *Handbook of Administrative Ethics*: 481-507, New York: Marcel Dekker.

XING L.

2016 Revisiting Franklin Bobbitt's thoughts on vocational education. *The Journal of School & Society*, 3, 1, 65-70.

ZUFFO R.

2011 Taylor is dead, hurray Taylor! The 'human factor' in scientific management: between ethics, scientific psychology and common sense, *Journal of Business and Management*, 17, 1: 23-41.