

**POTERE E RISORSE INTANGIBILI  
UN SILENZIO DIFFUSO E SINTOMATICO**

**GIOVANNI MASINO  
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

**DOMENICO BERDICCHIA  
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

*Abstract*

The mainstream literature on the management of intangible assets and intellectual capital has developed considerably in the last three decades. While a variety of conceptualizations about how intangible assets can be understood and identified are available, the concept of power and, more generally, power dynamics have been vastly neglected in this literature, both conceptually and empirically. In this contribution we argue, through an internal critique, that this lack of attention represents a serious weakness for this literature in relation to its explicit goals. We also attempt an interpretation about the reasons for this conceptual void. Finally, we propose that an increased epistemological diversity would be significantly beneficial for this literature.

*Keywords*

Intangible assets, Intellectual capital, Power, Knowledge management, Organizational action.

Potere e risorse intangibili: un silenzio diffuso e sintomatico, Masino Giovanni, Berdicchia Domenico. Bologna: TAO Digital Library, 2024.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2024 degli autori

ISBN: 978-88-98626-35-9  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/7967>



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, Enrico Cori, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento, Luca P. Vecchio

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Paolo Pascucci	Università di Urbino Carlo Bo	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](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di novembre 2024  
da TAO Digital Library – Bologna

# Potere e risorse intangibili: un silenzio diffuso e sintomatico

*Giovanni Masino, Università di Ferrara*

*Domenico Berdicchia, Università di Ferrara*

## Introduzione

Questo contributo costituisce l'evoluzione di una precedente pubblicazione di G. Masino, in lingua inglese, intitolata *The neglected intangible asset: organizational power in the knowledge economy*, pubblicata da Routledge nel 2007 nell'ambito del volume *Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy* curato da S. Zambon e G. Marzo. Il testo qui proposto, tuttavia, non è meramente una traduzione in italiano ma una completa rivisitazione e riscrittura finalizzata a chiarire, aggiornare ed estenderne i contenuti. La tesi del lavoro è che la letteratura di *mainstream* sui cosiddetti *Intangible Assets* (termine traducibile in "risorse o beni intangibili") ha trascurato fin dalla sua origine il tema delle dinamiche di potere. Più specificamente, sosteniamo che ciò costituisce una seria lacuna e un significativo indebolimento della capacità euristica di questa letteratura.

Sono passati oltre 15 anni dalla pubblicazione citata, e la notevole crescita degli studi sulle risorse intangibili avvenuta nel frattempo ha portato a un panorama molto più esteso e approfondito, in numerose direzioni tematiche, concettuali e applicative. Tuttavia, lo stesso non si può dire per quanto riguarda la considerazione delle dinamiche di potere da parte di questa letteratura. Ad esempio, le più recenti rassegne che ne riassumono lo stato dell'arte e che, al tempo stesso, indicano le più auspicabili direzioni per la ricerca futura, non menzionano il tema del potere (Cuozzo *et al.*, 2017; Martin-de Castro *et al.*, 2019; Lin, Edvinsson, 2021; Bamel *et al.*, 2022; Bellucci *et al.*, 2021; Givi *et al.* 2022; Paoloni *et al.*, 2022). Vi sono studi assai rari e sporadici che considerano esplicitamente la questione del potere (ad esempio, Vale *et al.*, 2017), ma si tratta comunque di un tema assai lontano dal poter essere ritenuto centrale nel corrente

dibattito di *mainstream* sulle risorse intangibili. A noi pare quindi che le riflessioni critiche contenute nel contributo citato del 2007 restano, nel quadro della letteratura attuale, ancora pertinenti. Ne ripresentiamo dunque in questa sede gli aspetti essenziali, tuttavia ampiamente integrate e modificate tramite numerosi aggiornamenti e precisazioni rispetto al testo originario. In virtù delle significative ed estese differenze rispetto al testo da cui trae origine, la presente pubblicazione deve essere considerata un superamento della precedente.

### **Contesto e obiettivo del contributo**

La ricerca sulle cosiddette “risorse intangibili” è stata, fin dalla sua origine, in stretto rapporto con il mondo imprenditoriale. In una rassegna della letteratura proposta già nei primi anni del suo sviluppo, Petty e Guthrie (2000) mostrarono che l’interesse delle imprese per il tema e, in particolare, per strumenti di gestione rivolti, appunto, a tali risorse, ebbe un ruolo rilevante nello spingere la ricerca accademica a considerare con attenzione la questione. Nei primi anni in cui questo interesse iniziò a manifestarsi, la maggior parte degli sforzi della letteratura di *mainstream* fu infatti dedicata alla definizione di strumenti finalizzati a identificare e misurare le risorse intangibili e, al tempo stesso, ad affermare la legittimità e la rilevanza concreta del tema. Peraltro, è uno sforzo che continua tuttora in modo esteso (Cuzzo *et al.*, 2017; Paoloni *et al.*, 2023).

In anni successivi, tuttavia, iniziò a svilupparsi un dibattito su come migliorare i fondamenti teorici su cui basare tali strumenti. Non sorprendentemente, emersero diversi problemi concettuali. Vari autori (Kaufmann, Schneider, 2004; Marr *et al.*, 2003; Petty, Guthrie, 2000) sottolinearono la necessità di addivenire a una concettualizzazione chiara, specifica e condivisa su come potessero essere definite e identificate le “risorse intangibili”, in che senso si dovessero considerare “intangibili”, sulla loro rilevanza in termini strategici e organizzativi, e su come potessero essere gestite dalle imprese per raggiungere risultati desiderati. Se a ciò si aggiunge la genericità di molte concettualizzazioni disponibili, apparve chiara la necessità di

uno sforzo di teorizzazione più approfondito. Mouritsen, autore di rilievo in questo ambito, già nel 2004 affermò che il problema da affrontare non era la verifica empirica delle teorie disponibili, ma l'insufficiente chiarezza su una plausibile teoria d'impresa che facesse perno sul concetto di risorsa intangibile (Mouritsen, 2004).

L'appello a una migliore teorizzazione non implicava, secondo gli studiosi coinvolti, che la ricerca dovesse abbandonare il suo orientamento applicativo e normativo. Ad esempio, ancora Mouritsen affermava, riferendosi al problema della identificazione, valutazione e misurazione del cosiddetto "capitale intellettuale" (considerato da tutti gli autori del campo come uno dei più importanti tipi di "risorse intangibili"), che: "la misurazione non deve essere valutata in relazione alla sua capacità di rispecchiare la realtà, ma piuttosto alla sua capacità di aiutare gli attori organizzativi a trasformare i propri programmi d'azione. Questo è particolarmente vero per quanto concerne il concetto di capitale intellettuale, che è diffusamente accettato come parte di una agenda orientata a obiettivi di trasformazione e crescita - ed è, di fatto, una agenda strategica e politica" (Mouritsen, 2004: 257, nostra traduzione).

Il nostro contributo trova nella affermazione sopra riportata (di cui, tuttavia, non condividiamo le premesse, come preciseremo tra breve), e particolarmente in ciò che l'autore chiama la "agenda strategica e politica", un punto di partenza utile. Se infatti è vero, da un lato, che la ricerca di *mainstream* sul capitale intellettuale e, in senso più lato, sui beni intangibili, trova un diffuso riferimento a (vaghi) obiettivi di cambiamento e sviluppo, è anche vero che l'aspetto politico è ampiamente, se non totalmente, trascurato. Gordon e Grant (2005), per esempio, hanno evidenziato che gli studi sulla relazione tra potere e sistemi di *knowledge management* (gestione della conoscenza) sono ancora rari, e una conclusione simile si raggiunge se si estende il ragionamento al più ampio perimetro degli studi sulle risorse intangibili, il quale comprende anche altri tipi di risorse oltre alla conoscenza. Per esempio, Kaufmann e Schneider (2004) non menzionano il potere come "dimensione" rilevante in nessuno dei numerosi tentativi di concettualizzare le risorse intangibili o di proporre tassonomie, né,

conseguentemente, è citato come componente nei vari strumenti di misurazione e di rendicontazione disponibili. Come abbiamo già rilevato nel paragrafo introduttivo, le rassegne più recenti non menzionano le dinamiche di potere né tra i temi pertinenti alla letteratura, né tra le auspicabili direzioni di ricerca e riflessione futura.

In questa sede, sosteniamo che si tratta di un vuoto concettuale rilevante, che indebolisce la significatività teorica e pratica di questa letteratura. Vi sono almeno tre ragioni che giustificano questa affermazione e su cui svilupperemo il ragionamento nei prossimi paragrafi.

In primo luogo, riteniamo sia difficile negare che il potere, ancora oggi, costituisca in sé una “risorsa intangibile” assai rilevante, anche se si accettano i concetti e le tassonomie più diffuse nella letteratura pertinente. In secondo luogo, le dinamiche di potere (più o meno implicite) influenzano l’interpretazione e l’importanza delle risorse intangibili più comunemente considerate dalla letteratura. In terzo luogo, il potere può costituire una chiave importante per interpretare l’intero dibattito *mainstream* sulle risorse intangibili e la retorica che lo caratterizza. Arriveremo a ipotizzare che questa mancanza di attenzione non sia casuale. Al contrario, essa può essere vista come un silenzio diffuso e sintomatico, uno di quei “vuoti” che, nelle scienze sociali, talvolta rivelano più di quanto è dichiarato e scritto esplicitamente. In particolare, sosteneremo che questo silenzio è indicativo e, in un certo senso, conseguenza logica delle premesse epistemologiche di questa letteratura.

L’obiettivo di questo contributo non è fornire una analisi esaustiva e dettagliata del tema, ma alcuni spunti critici finalizzati a stimolare ulteriori riflessioni e ricerche. Prima di procedere, tuttavia, dobbiamo chiarire l’orientamento metodologico della nostra riflessione. Deve essere considerato infatti che la letteratura sulle risorse intangibili, come del resto qualsiasi altra letteratura, può essere esposta a due diverse modalità di ragionamento critico.

Da un lato, è possibile portare una critica che muove da una diversa postura epistemologica, alternativa al *mainstream* nel quale questa letteratura nasce e matura. Per esempio, una criticità evidente è che la concettualizzazione

funzionalista, dominante in questo ambito di studi, reifica il proprio oggetto di studio, le risorse intangibili per l'appunto. Si pensi, per esempio, all'idea di capitale intellettuale come "oggetto" o come "entità" chiaramente e precisamente identificabile, misurabile, valutabile e trasferibile attraverso specifici parametri, indici, classificazioni e altri strumenti analoghi. È chiara la finalità: la reificazione, se accettata, consente appunto sia di immaginare strumenti di misurazione e di gestione, sia di semplificarli in modo significativo. Tuttavia, come lo stesso Mouritsen ammette implicitamente nella citazione sopra riportata, la reificazione riduce la capacità euristica del concetto (nelle parole dell'autore, la "capacità di rispecchiare la realtà"), problema che tuttavia non sembra preoccupare i proponenti in quanto il loro scopo non è, come appunto afferma Mouritsen, arrivare a una descrizione accurata della realtà, ma influenzare e orientare i comportamenti e le "agende" degli attori imprenditoriali.

A nostro parere, il problema non si risolve semplicemente negandone la rilevanza rispetto all'obiettivo, come l'autore citato afferma: non ci pare possibile orientare i comportamenti verso direzioni desiderate iniziando da concettualizzazioni euristicamente inaffidabili (o, nel migliore dei casi, eccessivamente semplificate) e che, inevitabilmente, producono tassonomie e strumenti di identificazione e valutazione incapaci di cogliere la complessità del fenomeno studiato. Si noti: il problema non è la capacità di influenzare i comportamenti dei dirigenti, che certamente sono modificati dalla *convincione* di avere a propria disposizione strumenti effettivamente in grado di identificare, misurare, valutare le risorse intangibili, *indipendentemente dalla fondatezza* di tale convinzione. Il problema è orientare i comportamenti verso *obiettivi desiderati*. Tanto meno tali strumenti sono in grado di descrivere una realtà la cui complessità supera ampiamente la capacità euristica di tali strumenti e dei concetti su cui sono basati, tanto meno è plausibile che la loro utilizzazione induca comportamenti orientati verso direzioni prevedibili e, soprattutto, desiderate. Dunque, a nostro avviso, una critica di questo tipo pone in discussione l'intero progetto non solo sul piano intellettuale ma, anche,

paradossalmente, sul piano applicativo e normativo, cioè la sua capacità di perseguire le finalità trasformative dichiarate dagli stessi proponenti.

D'altro lato, tuttavia, è anche possibile portare una critica "interna" alla letteratura stessa. In altre parole, è possibile mettere tra parentesi i problemi derivanti dalle premesse epistemologiche utilizzate (tenendo ben presente che questo non significa affatto sottovalutarli né, tanto meno, accettare tali premesse), e verificare se una riflessione che resti all'interno del perimetro concettuale nel quale questa letteratura si muove consenta di identificare incoerenze e debolezze concettuali o di altra natura.

Il nostro intento, in questo testo, è portare un contributo di riflessione critica di quest'ultimo tipo. Chiariamo che non condividiamo le premesse concettuali del *mainstream* sul tema, e che la questione della reificazione (tra le altre, ma questa ci sembra fondamentale) a noi appare irrisolvibile se non, appunto, con un salto di natura epistemologica. Su quest'ultimo aspetto ritorneremo brevemente nella parte finale di questo contributo. Tuttavia, l'esercizio critico che qui proponiamo è, appunto, di tipo "interno": evidenziamo un problema (l'insufficiente attenzione alla questione del potere) che, pur restando nell'ambito delle premesse concettuali della letteratura, produce incoerenze di rilievo.

Il contributo si articola nel modo seguente. Nei prossimi due paragrafi proporremo alcune riflessioni prima sul concetto di potere e poi su come e perché il potere dovrebbe essere considerato una importante risorsa intangibile in sé. Nel paragrafo successivo proporremo una breve focalizzazione sulla relazione tra potere e conoscenza, questione antica e ampiamente sviluppata da molti filosofi e studiosi di varie tradizioni intellettuali. Lungi dal poter offrire una discussione esaustiva su questi temi, in questa sede ci concentreremo sulle ragioni della rilevanza non riconosciuta di tale relazione nell'ambito della letteratura sulle risorse intangibili. Nel paragrafo conclusivo torneremo brevemente sulla questione epistemologica, e sosterremo l'utilità di esplorare alternative concettuali.

## **Il concetto di potere**

Per riflettere sulle ragioni per cui il potere dovrebbe essere considerato un bene intangibile rilevante, dobbiamo brevemente esaminarne alcune concettualizzazioni, tra le numerose disponibili. Come abbiamo già sottolineato, una revisione esaustiva non sarebbe realizzabile nell'economia di questo contributo. Ci limitiamo qui a descrivere alcune proposte di sintesi che appaiono particolarmente utili per i nostri fini. La prima sintesi è stata proposta da Hardy e Clegg (1996), i quali identificano due impostazioni generali distinguibili secondo un aspetto significativo.

La prima impostazione, secondo gli autori, accomuna (nonostante le chiare differenze) i lavori classici di Marx (1867) e Weber (1922). Il concetto di potere in Marx riguarda essenzialmente la proprietà dei mezzi di produzione, mentre Weber si concentra anche, e in particolare, sulla conoscenza come fonte di potere. Ciò che accomuna i due autori, secondo Hardy e Clegg (1996), è che entrambi mostrano, seppure attraverso percorsi concettuali diversi, che le strutture di dominazione non sono conseguenza necessaria di un certo ordine (sociale o organizzativo) intrinsecamente preferibile in virtù di una sorta di razionalità supposta superiore e "neutrale" rispetto ai vari interessi in gioco. Al contrario, le strutture di dominazione sono il risultato di processi sociali (o organizzativi) storicamente determinati. Il cambiamento è quindi sempre possibile, perché qualsiasi assetto è intrinsecamente dinamico, e presenta caratteri di razionalità e di legittimazione che sono, a loro volta, frutto di processi storici e contestuali.

Nel pensiero di Weber, più specificamente, le relazioni di potere sono concepite come reciproche, c'è quindi sempre una co-dipendenza (anche se non necessariamente simmetrica) tra gli attori, concetto poi ripreso da Thompson (1967) in uno dei contributi più influenti nella storia del pensiero organizzativo. L'idea di co-dipendenza chiarisce, tra le altre cose, che le strutture di dominazione contengono in sé le possibili origini e ragioni della loro trasformazione.

Hardy e Clegg (1996) identificano un secondo modo di pensare al potere radicalmente diverso dal precedente, e che è basato sulla postura funzionalista, assai diffusa nella letteratura organizzativa e managerialista di *mainstream*. In questa concezione, l'esercizio del potere nei contesti d'impresa è pienamente legittimato dalla razionalità funzionale dei disegni, delle forme e delle gerarchie organizzative. Qualsiasi tentativo di deviare da tali forme d'ordine porterebbe, secondo questa prospettiva, a disfunzioni del sistema. Conseguentemente, qualsiasi allontanamento dall'equilibrio funzionale è valutato negativamente in quanto considerato frutto di azioni motivate da interessi esclusivi di alcuni tra i gruppi o i soggetti coinvolti, e quindi rischierebbe di produrre disfunzionalità. In questa visione, il cambiamento nelle strutture di potere è concepito in modo assai diverso dalla visione storicista cui giungono, per vie diverse, Marx e Weber. Il cambiamento resta possibile, in via ipotetica, ma la sua desiderabilità è condizionata al mantenimento dell'equilibrio funzionale del sistema, e prescinde quindi da qualsiasi pretesa di legittimità degli interessi soggettivi.

Vale la pena notare, tuttavia, che la visione funzionalista trascura il fatto che anche la cosiddetta "razionalità del sistema" non è mai neutra rispetto agli interessi in gioco e contrapposti, ma riflette a sua volta gli interessi di alcuni gruppi – soprattutto, nel caso delle imprese, gli interessi delle *élite* organizzative, delle proprietà e dei ruoli direzionali, specialmente i ruoli ai vertici delle gerarchie.

La visione funzionalista sembra quindi sostenere una interpretazione del potere assai differente a seconda della sua origine. Da un lato, l'esercizio del potere da parte degli alti livelli direzionali è visto come un esercizio di pura razionalità, un uso legittimo degli strumenti gestionali in quanto in grado di ottimizzare l'efficienza e la funzionalità del sistema. In questo caso, l'esercizio del potere da parte dei presunti portatori di razionalità è non solo necessario ma anche desiderabile, proprio in virtù di tale supposta superiore e neutrale capacità di decidere ed agire razionalmente nell'interesse del sistema. D'altro lato, l'esercizio del potere da parte di altri portatori di interesse coinvolti, direttamente o indirettamente, nei processi organizzativi, è visto invece come un'azione

“politica”, contrapposta all’azione “razionale” della direzione: un’attività guidata da interessi di parte, unilaterali, e che per questo motivo rischia di rivelarsi dannosa per il sistema nel suo insieme. La necessità di ridurre tale rischio giustifica la neutralizzazione di azioni orientate a cambiare le strutture di dominazione correnti in nome appunto della funzionalità complessiva del sistema e della sua presunta neutralità rispetto agli interessi degli attori coinvolti.

Un’altra concettualizzazione del potere utile per la nostra discussione, già esaminata da Hussein e Ketz (1991) nell’ambito della letteratura aziendalistica con riferimento al processo di definizione degli standard contabili, si trova nel lavoro di Lukes (1974). L’autore identifica tre “dimensioni” del potere, intese dall’autore come diverse origini e modalità del suo esercizio e che, nonostante le differenze, non sono reciprocamente esclusive.

La prima dimensione si riferisce al caso in cui vi sia un conflitto esplicitamente manifestato e riconosciuto tra le parti coinvolte: il potere è esercitato dagli attori al fine di influenzare il processo decisionale, e la sua fonte principale risiede nel controllo delle risorse cruciali e/o scarse da cui altri soggetti dipendono. È questa relazione di dipendenza dalle risorse che consente agli individui che le controllano di influenzare a proprio vantaggio le decisioni - in altre parole, di esercitare il potere sul processo decisionale.

La seconda dimensione si riferisce, ancora, al caso in cui esista un conflitto esplicito, il quale tuttavia è “risolto” prima o comunque al di fuori del perimetro di svolgimento del processo decisionale. Il potere, in questo caso, è utilizzato per sopprimere alternative di scelta indesiderate, o per escludere la effettiva partecipazione alle decisioni da parte di soggetti portatori di interessi confliggenti con i propri (salvaguardando, eventualmente, una partecipazione simbolica ma, di fatto, ininfluente). In termini teorici, questa dimensione può essere vista come una variante, ancorché significativa, della prima. Nel primo caso il potere dipende dalla capacità di controllare il processo decisionale attraverso il controllo sulle risorse. In questo secondo caso il potere dipende dalla capacità di controllare l’accesso al processo decisionale o le alternative di scelta disponibili. In entrambi i casi, tuttavia, il conflitto è esplicito in quanto i

contrapposti interessi in gioco sono riconosciuti come tali dagli attori che ne sono portatori.

La terza dimensione si riferisce, invece, alla *assenza* di conflitto esplicito e consapevole, vista come obiettivo dell'esercizio del potere. Il potere è utilizzato per controllare la percezione dei vari interessi in gioco da parte degli attori: le loro interpretazioni, le preferenze, i giudizi. L'esercizio del potere non è un modo per risolvere il conflitto di interessi attraverso un processo decisionale vantaggioso, come nei primi due casi, ma per evitare l'emergenza del conflitto stesso, sopprimendo la percezione della sua esistenza. In questo caso, l'oggetto dell'esercizio del potere riguarda il controllo delle informazioni, delle premesse decisionali, delle narrazioni e della retorica che precede la formazione della percezione degli interessi e delle preferenze.

Le due distinzioni proposte ci aiutano a focalizzare il nostro ragionamento su due aspetti centrali in questo contributo. La distinzione proposta da Hardy e Clegg (1996) pone l'accento su come interpretare la legittimità del potere e i processi di cambiamento possibili e/o desiderabili, e ci sarà utile per illustrare l'origine di quel silenzio di letteratura cui abbiamo accennato. La distinzione proposta da Lukes ci aiuterà a comprendere meglio in che senso il potere dovrebbe essere considerato, in coerenza con il quadro concettuale generale della letteratura di riferimento, una "risorsa intangibile". Partiamo da quest'ultimo punto.

### **Il potere come risorsa intangibile**

Nonostante l'uso di una varietà di termini (Kaufmann, Schneider 2004), le tassonomie più diffuse sulle risorse intangibili fanno riferimento a tre principali tipi di risorse (Sveiby, 1997; Stewart, 1998; Sullivan 2000; Sanchez *et al.*, 2000; Mouritsen *et al.* 2002). Il primo tipo riguarda il cosiddetto *capitale intangibile esterno* dell'impresa: in altre parole, le "risorse" portate sia dall'esistenza di relazioni di vario tipo tra l'impresa e gli attori esterni, ad esempio clienti (attuali o potenziali), fornitori, istituzioni, sia dal possesso di altri elementi che hanno a che fare con il rapporto tra impresa e ambiente socioeconomico, ad esempio i

brevetti e la buona reputazione nei mercati rilevanti. Il secondo tipo riguarda il cosiddetto *capitale intangibile interno*: tutto ciò che concerne risorse riconducibili al buon funzionamento dell'impresa, per esempio tecnologie innovative e difficilmente imitabili, processi efficaci, routine efficienti e affidabili, e così via. Il terzo tipo riguarda invece il cosiddetto *capitale umano (o intellettuale)*: ad esempio le competenze delle persone impiegate nell'impresa, le loro conoscenze, la loro motivazione, la loro identificazione con l'impresa e così via. Non è questa l'unica tassonomia disponibile, ma è quella che ha avuto, nel corso degli anni, maggiore influenza. Possiamo porci le seguenti domande: il potere ha qualcosa a che fare con questi tipi di "risorse intangibili"? Come si inserisce il potere in questo schema tassonomico?

Se consideriamo la prima categoria (il "capitale intangibile esterno"), a noi pare chiara la necessità di considerare il potere per comprendere in modo convincente perché e in che misura le relazioni con soggetti esterni (clienti, fornitori o altri) possano essere considerate, o meno, vere e proprie risorse positive per l'impresa. Non è difficile immaginare, infatti, casi del tutto opposti, nei quali certe relazioni possono rivelarsi debolezze, fragilità, dipendenze, e non certo "risorse" (presumendo, naturalmente, che il termine "risorsa" implichi un valore positivo o una utilità per chi ne ha accesso). La ragione della possibilità di casi così diversi riguarda proprio l'esercizio del potere: il fatto che una certa relazione esterna sia concepibile o meno come risorsa, abbia cioè un valore positivo per l'impresa, dipende in buona parte (se non, a volte, completamente) dalla capacità dell'impresa di influenzare verso direzioni favorevoli il processo decisionale implicato in tali relazioni, o di evitare l'influenza negativa (cioè contraria ai propri interessi) da parte degli attori esterni coinvolti.

Si noti che tutte e tre le dimensioni del potere di Lukes sono rilevanti in questo contesto. Le attività di marketing e di comunicazione commerciale, ad esempio, spesso riguardano la creazione di dipendenze, la riduzione delle alternative e l'influenza su giudizi e percezioni. Analogamente si può dire per altre aree d'attività, come le relazioni con i fornitori, con i concorrenti, con le istituzioni o con altri attori esterni. Nemmeno il fatto che le relazioni esterne siano

talora caratterizzate da cooperazione e fiducia tra le parti rende irrilevante la dimensione politica, soprattutto se si considera la seconda e la terza dimensione del potere nella distinzione di Lukes. È molto difficile immaginare, per esempio, come un accordo di collaborazione tra un'impresa e un fornitore, pur connotato da fiducia reciproca, possa portare un valore utile all'impresa senza una qualche forma di influenza sul processo decisionale congiunto. Non neghiamo, naturalmente, che la convergenza degli interessi o, più semplicemente, la fiducia circa il mantenimento degli impegni reciproci possa avere un ruolo rilevante e talvolta decisivo, ma è dubitabile il fatto che questi aspetti, da soli, possano spiegare pienamente il valore del cosiddetto capitale intangibile "esterno", specialmente nel contesto economico attuale.

Va certamente riconosciuto che non tutto ciò che riguarda il "capitale intangibile esterno" dell'impresa sia completamente spiegato da dinamiche di potere. Esistono certamente una molteplicità di sfumature e situazioni diverse. Ma il potere è ancora oggi, nella cosiddetta "economia della conoscenza", o "economia post-fordista", un elemento importante per l'interpretazione dei vantaggi competitivi delle imprese e delle azioni organizzative, soprattutto - ma non solo - se consideriamo i beni intangibili "esterni".

Ciò che è cambiato nel presunto superamento delle modalità produttive e organizzative fordiste-tayloriste è il *modo* in cui il potere è esercitato, non certo la sua rilevanza. Se la prima dimensione del potere identificata da Luke è oggi esercitata in modo meno esplicito, per lo meno secondo la narrazione più diffusa (anche se vi sono esempi notevoli e contrari), la seconda e la terza dimensione del potere stanno diventando sempre più significative ed esercitate in modi via via più raffinati ed efficaci. Ciò significa anche che l'esercizio del potere è più difficile da riconoscere: diventa più *intangibile*, per l'appunto (nel senso che è meno facilmente associabile all'accesso a risorse scarse, e più associato al controllo diretto e indiretto dei processi di decisione e di formazione delle preferenze). Per queste ragioni, si deve concludere che il potere dovrebbe essere considerato una fondamentale risorsa intangibile *in sé*. Inoltre, esso dovrebbe costituire un importante riferimento concettuale per comprendere il "valore"

effettivo di altre “risorse intangibili” (comunque si presuma di poterlo misurare). Un semplice esempio ci può aiutare a chiarire i punti precedenti.

Si immagini una impresa che valuti un possibile accordo di collaborazione con un partner tecnologico esterno, considerandolo una “risorsa intangibile esterna” potenzialmente utile in quanto da tale relazione potrebbe ricavare vantaggi di vario tipo (tecnologici, di efficienza, di mercato e così via). Tuttavia, se l’impresa non ha alcuna capacità di influenza sugli esiti di tale collaborazione o, peggio ancora, se è il partner a controllare i processi, gli obiettivi e i risultati di tale attività collaborativa, il valore effettivo di quella collaborazione per l’impresa non può che essere fortemente compromesso. Può persino azzerarsi o diventare un vincolo negativo, anziché una “risorsa”. L’insufficiente capacità di influenza (in altre parole: l’asimmetria sfavorevole nella dinamica di potere) cambia totalmente il senso, il valore, il significato di quella presunta “risorsa intangibile” per l’impresa. Una proposta teorica cieca a questa varietà di situazioni (e anche alla variabilità possibile, vista la dinamica che spesso caratterizza i rapporti di potere), cioè che trascura il fatto che diverse dinamiche di potere possano radicalmente mutare il “valore” di una certa “risorsa intangibile”, è fortemente indebolita nella sua capacità euristica.

Riflessioni analoghe possono essere proposte per il secondo e per il terzo tipo di risorse intangibili secondo la tassonomia sopra illustrata, ossia il cosiddetto capitale intangibile “interno” e il “capitale umano o intellettuale”. A noi pare che le nuove forme e pratiche organizzative (quelle che più frequentemente sono poste in contrapposizione con la tradizione fordista) non implicano necessariamente una riduzione nella rilevanza dal potere. Si può verificare, invece, che queste pratiche organizzative sono basate su *diversi modi* di esercitare il potere a fini organizzativi, diversi metodi di controllo interno, e non certo sulla riduzione della sua centralità (Masino, 2005). Le più tradizionali modalità di coordinamento quali la proceduralizzazione, l’autorità formale e la supervisione diretta sono sostituiti da tecniche di controllo più implicite, apparentemente meno intrusive ma non meno efficaci. Nell’economia attuale, la rilevanza della capacità di controllo resta immutata, mentre la più diffusa retorica

manageriale sulla “nuova economia” perpetua l’idea che qualcosa di radicalmente innovativo sia già accaduto, o stia comunque accadendo, per quanto riguarda le soluzioni e i principi organizzativi adottati dalle imprese.

Una tradizione di studi e riflessioni utile ad evidenziare questi fenomeni è l’insieme variegato di contributi spesso etichettati come *Critical Management Studies*, efficace nel fare luce sul crescente divario tra retorica e pratica manageriale. Ad esempio, Hardy e Leiba-O’Sullivan (1998) hanno sostenuto che le acclamate pratiche di *empowerment* spesso producono poco, se non nulla, in termini di effettivo trasferimento di capacità decisionale dal livello dirigenziale al livello operativo. Si noti che si tratta di pratiche che, in linea di principio, dovrebbero essere finalizzate a valorizzare proprio gli elementi “interni” e “umani” di cui si occupa la letteratura sulle risorse intangibili: le competenze delle persone, le loro conoscenze, le capacità di *problem solving*, eccetera. In molti casi, invece, succede ciò che ha efficacemente illustrato Kizilos (1990): “Vediamo imprese che sono attratte da una versione fantasiosa dell’*empowerment* e contemporaneamente ripugnature dalla realtà. Quanto sarebbe bello avere lavoratori energici e dedicati che assumono sempre l’iniziativa (ma solo quando ciò è “appropriato”), che amano correre rischi (ma mai in casi davvero “rischiosi”), che propongono volontariamente le loro idee (ma solo quelle brillanti), che risolvono i problemi da soli (ma non commettono mai errori), che non hanno paura di esprimere le loro opinioni (ma senza disturbare nessuno), che danno sempre il meglio di sé all’azienda (ma non fanno domande scomode su cosa l’azienda stia dando loro in cambio). Quanto sarebbe bello, insomma, dare potere ai lavoratori senza dar loro effettivamente alcun potere” (Kizilos, 1990: 53, nostra traduzione)

Le pratiche di *Total Quality Management* (TQM) e di *Business Process Reengineering* (BPR) sono state anch’esse criticate da diversi autori per ragioni simili, in termini teorici ed empirici, nonostante la retorica emancipatoria che le connota. Parker e Slaughter (1988 e 1994) hanno fornito casi ed esempi su come i principi del TQM possano produrre contesti di lavoro altamente stressanti e fortemente etero-determinati. Secondo Jermier e Clegg (1994), il TQM

rappresenta un nuovo modo di esercitare il controllo centralizzato e l'autorità sui soggetti, piuttosto che una pratica di decentramento effettivo. Il TQM implica: "... un nuovo tipo di riflessività, un ciclo totalmente riflessivo modellato su soggetti umani unidimensionali che verificano costantemente se stessi, i loro processi lavorativi, i loro prodotti e pratiche guidati dall'unico auspicio di ottenere zero difetti, come fosse un discorso organizzativamente radicato su di loro! Da un lato sembra un intervento liberale, che rimuove la necessità di sorveglianza esterna, ma la sostituisce invece con questa nuova forma di soggettività nevrotica. Ha piuttosto un impulso autoritario a causa della sua unidimensionalità. Dal mio punto di vista, non vedrei queste pratiche come alcun tipo di liberazione. Sono solo un'altra parte della rete di potere entro cui siamo incorniciati, letteralmente e in senso figurato". (Jermier, Clegg, 1994: 7, nostra traduzione).

Non è, questo, un punto di vista isolato. Ci sono numerosi autori che hanno criticato il TQM e il BPR in modo simile, utilizzando sia argomenti teorici sia evidenze empiriche (si veda, tra gli altri, Boje, Winsor, 1993; Collins, 1996; Vallas, 1999; Wilson, 1999; Prujit, 2000; Nichols, 2001; Kidwell, Scherer, 2001). I nuovi metodi di controllo utilizzati possono assumere forme diverse: vincoli di *peer pressure* (pressione tra pari) generati dall'uso del lavoro di squadra (Sewell, 1998; Boje, Winsor, 1993), peraltro oggi agevolati dalla continua reperibilità consentita dalla rete informatica, centralizzazione della capacità decisionale effettiva attraverso la progettazione organizzativa e sistemi informativi sofisticati (Prechel, 1994; Wilson, 1999), pratiche di controllo per via culturale (Pucik, Katz, 1986; Clegg, 1989; Hardy, Leiba-O'Sullivan, 1998) e, più recentemente, tecnologica.

Si può non condividere totalmente queste interpretazioni, naturalmente, o si può essere prudenti sulla loro generalizzabilità. Si può riconoscere, per esempio, che vi sono casi assai diversi tra loro e che ciascuno deve essere letto e compreso in relazione alle specificità contestuali. Ciò non toglie, tuttavia, che il discorso critico sulle "nuove" pratiche organizzative dovrebbe costituire, come minimo, un richiamo a fare maggiore attenzione all'evoluzione delle dinamiche

di potere e, quindi, a non trascurarle del tutto, dando di fatto per scontata la loro irrilevanza. Constatiamo, invece, che tale attenzione sembra essere largamente insufficiente nella letteratura sulle risorse intangibili. Noi riteniamo invece che la capacità di controllare i processi, di centralizzare le decisioni, di standardizzare e omologare culturalmente i giudizi e le percezioni, e di vincolare per via tecnologica i comportamenti, sono tutt'oggi caratteristiche cruciali del cosiddetto "capitale intangibile interno" delle imprese.

Come si spiega questa disattenzione? È chiaro che una descrizione come quella che abbiamo proposto non dipingerebbe un quadro narrativamente attraente di tale "capitale intangibile" (e di chi lo gestisce), per motivi del tutto ovvi. Non aiuterebbe certo a evidenziare la coerenza (e, dunque, la legittimazione) della razionalità manageriale con "valori" facilmente spendibili sul piano della comunicazione pubblica. Ma è difficile negare che si tratti di una descrizione che fa riferimento a capacità di controllo e di esercizio del potere tutt'oggi assai utilizzate per il perseguimento dei fini economici e competitivi tipicamente perseguiti dalle imprese. Ritorna la questione cui si riferiva Mauritsen: la concettualizzazione sulle risorse intangibili non fornisce un quadro realistico del fenomeno, ma questo non importa perché, in realtà, essa serve ad altro. Serve ad aiutare la gestione dei dirigenti verso una agenda di trasformazione e di cambiamento attraverso strumenti efficaci di gestione delle risorse intangibili, come affermato dall'autore? Oppure serve a riaffermare la superiorità della razionalità manageriale senza mettere in discussione (anzi, perpetuando e rafforzando) la legittimità dell'esercizio del potere, in tutte le sue forme? Propendiamo per quest'ultima ipotesi. Se è vero, come qui sosteniamo, che le tecniche di misurazione, analisi e rendicontazione delle risorse intangibili non considerano né rispecchiano in modo esaustivo e realistico il campo delle "risorse intangibili", in quanto escludono una questione pervasiva come l'esercizio del potere, allora gli strumenti gestionali risultanti non potranno che essere incompleti o, peggio, distorti e distorcenti in relazione alle pratiche effettive di molte imprese attuali. Conseguentemente, tali strumenti rischiano di portare a strumenti gestionali inefficaci rispetto agli obiettivi dichiarati. Appare

quindi plausibile che gli obiettivi siano altri: tornando alla distinzione proposta da Hardy e Clegg (1996), si può ipotizzare che l'obiettivo sia la creazione di una nuova narrazione più in sintonia con lo *zeitgeist* di questo secolo, e che (ri)legittimi la razionalità manageriale e, dunque, il suo "diritto" implicito ad esercitare potere in nome, ancora una volta, dell'equilibrio funzionale del corrente sistema economico.

### **Potere e conoscenza**

In questo paragrafo proponiamo una focalizzazione sulla conoscenza, che molti considerano il più importante di tutti i beni intangibili, il Sacro Graal della competizione aziendale attuale. Nonostante ciò – o, forse, proprio per questo – accade che, nel discorso sulle risorse intangibili, la relazione tra potere e conoscenza, a lungo esaminata e studiata nella letteratura organizzativa, sia stata quasi del tutto ignorata.

Come abbiamo già sottolineato, Gordon e Grant (2005), nella loro rassegna, hanno constatato che nella letteratura sulla gestione della conoscenza (*knowledge management*) solo una piccola percentuale di contributi riguardava la questione del potere. Analogamente, i pochissimi lavori che, nell'ambito della letteratura sulle risorse intangibili, hanno affrontato questa questione utilizzano una concettualizzazione (peraltro assai diffusa) secondo cui il potere è pensato come una mera conseguenza della conoscenza: l'idea è che la conoscenza è (produce, genera) potere. Dunque, gli attori (organizzazioni o individui) dotati di maggiori conoscenze (più complete, accurate, rare, pertinenti, eccetera) hanno la capacità di esercitare il potere, ad esempio stabilendo l'allocazione delle risorse e creando rapporti di dipendenza, influenzando i processi decisionali, controllando i giudizi e la consapevolezza degli interessi in gioco. Secondo questa visione, la conoscenza è una "base" del potere, nel senso che costituisce una delle condizioni che ne consentono l'esercizio.

Persino una concezione così semplificata del rapporto tra potere e conoscenza (e vedremo tra breve che vi sono concezioni alternative) dovrebbe essere fonte di ispirazione per le teorizzazioni sulle risorse intangibili. È chiaro,

infatti, che diversi tipi di conoscenza possono generare conseguenze differenti sulla capacità dell'impresa di perseguire i propri fini.

Da un lato, alcune conoscenze possono essere più facilmente e direttamente considerate "risorse intangibili" (stiamo ancora ragionando nell'ambito di un perimetro concettuale che ne postula la possibilità di reificazione) in quanto contribuiscono alla capacità di innovare, di reagire rapidamente a mutevoli condizioni di mercato, e così via. Si pensi, per esempio, alle conoscenze tecniche sottese alla capacità di progettare nuovi prodotti, o al fatto di poter contare su persone di elevata competenza ed esperienza in campi che richiedono elevata specializzazione.

Tuttavia, altri tipi di conoscenze, anche trascurate dalla letteratura in quanto non appaiono essere "risorse" chiaramente identificabili in una logica che persegue la reificazione, possono invece essere molto rilevanti per quanto riguarda la capacità dell'impresa di essere più efficace tramite, appunto, l'esercizio del potere. Ad esempio, quando consideriamo la conoscenza posseduta dall'impresa su soggetti esterni rilevanti, come i clienti o i fornitori più significativi, o le istituzioni più influenti sul contesto legislativo. Una conoscenza profonda e dettagliata dei processi decisionali di questi attori può essere cruciale per aumentare la capacità dell'impresa di influenzare le loro scelte e le loro preferenze - dunque, seguendo ancora la tripartizione di Lukes, di esercitare il potere specialmente attraverso la seconda e la terza modalità.

Si pensi, ad esempio, alle attività di *lobbying* sui processi legislativi svolte sistematicamente da parte di grandi multinazionali o di altri attori che rappresentano interessi settoriali. Oppure, al patrimonio massivo di informazioni che oggi molte imprese raccolgono, con mezzi spesso opachi ma efficaci grazie alla pervasività della digitalizzazione, sui comportamenti dei consumatori, attuali e potenziali. Si tratta di conoscenze interpretabili come "risorse" per due ragioni. Da un lato, ed è questa la ragione più benigna, perché consentono alle imprese di progettare prodotti e servizi maggiormente in linea con le preferenze dei clienti. D'altro lato, tuttavia, sono conoscenze che possono essere utilizzate per attività di comunicazione finalizzate a indirizzare,

modificare e manipolare le preferenze dei consumatori: in altre parole, ad esercitare il potere secondo la terza modalità proposta da Luke. Se la letteratura sulla gestione delle risorse intangibili trascura queste dinamiche, l'esito non può che essere una significativa sottovalutazione dell'importanza delle conoscenze che le sottendono e le rendono possibili, e la conseguente proposta di quadri incompleti o imprecisi sul patrimonio di "risorse intangibili" a disposizione dell'impresa.

Tuttavia, la relazione tra conoscenza e potere dovrebbe essere esplorata ulteriormente e in altri modi. Per esempio, il loro rapporto non è necessariamente unidirezionale. Diversi autori, molti dei quali basano i loro contributi sull'opera di Foucault, hanno mostrato che esiste una relazione molto più complessa tra potere e conoscenza (Townley, 1993; Flyvbjerg, 1998; Haugaard, 2000; Clegg, 2000; Knights, 2002).

In primo luogo, Foucault (1977a) sottolinea che la conoscenza si produce come *verità* all'interno dei sistemi di significazione esistenti, i quali sono socialmente e storicamente costituiti. Questa idea dovrebbe essere a sua volta rilevante per gli studi sulle risorse intangibili. Se la si accetta, infatti, si deve concludere che la misura in cui la conoscenza può essere considerata una "risorsa" non è affatto indipendente dal contesto. Questo concerne anche il modo in cui il contesto corrente si è prodotto dal punto di vista storico. Come affermano Gordon e Grant (2005: 33, nostra traduzione): "Affinché i sistemi di gestione della conoscenza possano effettivamente gestire la conoscenza, devono riconoscere, riflettere e racchiudere come i sistemi di significazione in cui esistono guidano la produzione della verità". Queste considerazioni creano enormi complicazioni per una letteratura con l'obiettivo di visualizzare, rendicontare e misurare una conoscenza reificata, che è appunto uno dei fini primari della letteratura sulle risorse intangibili. Ed è un problema che non può essere evitato, a meno di privare gli strumenti e i sistemi di gestione della conoscenza proposti della maggior parte del loro significato.

La riflessione di cui sopra ci porta, infatti, a un inevitabile interrogativo: come evolvono i sistemi di significazione? Secondo la visione foucaultiana, non

solo è vero che la conoscenza produce potere, ma anche che il potere produce conoscenza. Attraverso il potere, i sistemi di significazione sono creati e diffusi. È il potere che definisce, in modo dinamico, ciò che è considerato “vero” e come le “nuove verità” sono costituite in conoscenze socialmente accettate e legittimate. In questo senso, il potere e la conoscenza sono inseparabili, sono due facce della stessa medaglia: “Non è possibile esercitare il potere senza conoscenza, ed è impossibile che la conoscenza non generi potere” (Foucault 1977a: 51, nostra traduzione). Questa concettualizzazione ci riporta al rapporto tra verità e potere, che Foucault illustra nel modo seguente: “La verità non è al di fuori del potere, né senza potere [...] La verità è di questo mondo; essa vi è prodotta grazie a molteplici costrizioni. E vi detiene effetti obbligati di potere. Ogni società ha il suo regime di verità, la sua ‘politica generale’ della verità: i tipi di discorsi cioè che accoglie e fa funzionare come veri; i meccanismi e le istanze che permettono di distinguere gli enunciati veri o falsi, il modo in cui si sanzionano gli uni e gli altri; le tecniche e i procedimenti che sono valorizzati per arrivare alla verità; lo statuto di coloro che hanno l’incarico di designare quel che funziona come vero” (Foucault, 1977b: 25-27). L’idea foucaultiana induce a concludere che è impossibile comprendere la produzione e il valore della conoscenza in quanto “verità” senza considerare le strategie (decisioni e azioni) degli attori, individuali e collettivi, finalizzate al perseguimento dei loro obiettivi e alla soddisfazione dei loro interessi attraverso la mobilitazione della loro capacità di esercitare potere. Ancora una volta, questa riflessione genera due tipi di problemi per la letteratura sulle risorse intangibili.

Primo, diventa molto difficile immaginare come si possa “rendicontare” e “misurare” la conoscenza in quanto “bene intangibile” senza qualche riferimento esplicito al contesto di gestione strategica del potere all’interno del quale tale conoscenza è stata prodotta (in passato) ed è mobilitata (nel presente). In altre parole, il valore della conoscenza non è separabile dalle dinamiche di potere che, all’interno e all’esterno dell’impresa, e a diversi livelli, definiscono il suo status di verità, la sua legittimità e la sua utilità.

Secondo, il potere in sé diventa, se concepito come “risorsa”, non meno importante della conoscenza, perché il potere definisce, genera e sostiene il valore della conoscenza stessa. Se è così, si può sostenere che gli sforzi per progettare strumenti ragionevolmente accurati di rendicontazione e misurazione dei beni intangibili dovrebbero concentrarsi non solo sulla conoscenza posseduta (ancorché reificata), ma anche sulla capacità dell’impresa di legittimare, sostenere e costituire lo status di verità di tale conoscenza - in altre parole, sul suo potere. Ma, ancora una volta, questi sforzi appaiono del tutto assenti nella letteratura attuale sulle risorse intangibili.

Persino se accettassimo la premessa di Mouritsen, cioè che un buon sistema di gestione (in questo caso, la gestione delle risorse intangibili) non mira a fornire una descrizione accurata della realtà, ma deve consentire agli attori organizzativi di costruire una propria agenda per l’azione, il difetto di attenzione sulla dualità potere / conoscenza da parte della letteratura sul tema indebolisce drasticamente la sua capacità di perseguire l’obiettivo dichiarato. Si può osservare, infatti, che qualsiasi sistema gestionale (per esempio, di misurazione o di valutazione) trasmette conoscenza (o cerca di farlo) su una *certa* realtà. Come ha sostenuto Foucault, la conoscenza non riguarda una realtà *oggettiva* in quanto la conoscenza è socialmente e storicamente costituita, ed è quindi dipendente dal contesto, inteso in senso lato e dinamico. Tuttavia, una volta che il suo status di verità è legittimato, diffuso e dato per scontato, un sistema di misurazione descrive *quella* realtà accettata - di nuovo, non perché essa sia effettivamente “vera” in senso ontologico, ma perché è socialmente riconosciuta come tale. Quindi, persino se si accoglie la premessa che i sistemi di misurazione sui beni intangibili non debbano avere la pretesa di descrivere la realtà oggettiva (pretesa che, tuttavia, è spesso affermata), a noi appare comunque importante che il dibattito sulle risorse intangibili si interroghi su *quale tipo di conoscenza* (nel senso foucaultiano) e *quale tipo di realtà* i sistemi di rendicontazione e misurazione derivati da tale dibattito stiano perpetuando e legittimando.

## Conclusioni

Crediamo che gioverebbe al discorso sulle risorse intangibili una maggiore varietà concettuale ed epistemologica. Non siamo d'accordo con la maggior parte delle rassegne della letteratura, quando affermano (si veda ad esempio Kaufmann e Schneider, 2004) che il campo di studio è caratterizzato da una eccessiva eterogeneità di idee e interpretazioni, e che una visione dominante deve ancora emergere. Anche le rassegne recenti sembrano confermare, più o meno direttamente, questa asserzione, ma se guardiamo alla varietà epistemologica, a noi pare che il campo sia decisamente omogeneo. Esiste certamente una varietà terminologica - ma non concettuale - e una pleora di varianti di schemi di classificazione e definizioni, così come esiste una varietà di approfondimenti empirici (riguardanti diversi settori economici, professionali, strumenti gestionali e varie categorie di risorse intangibili), ma la postura funzionalista domina il discorso accademico sul tema. Lo schema analitico più comune sui beni intangibili (la già citata distinzione tra capitale interno, esterno ed umano), derivato dal lavoro di Sveiby (1997), è l'esempio più chiaro e più rilevante. Questo orientamento riflette le distinzioni più tipiche proposte dalle visioni funzionaliste dell'organizzazione.

Da un lato, la distinzione tra un "esterno" e un "interno" organizzativo è coerente con l'idea di realtà sociale concepita come un insieme di sistemi e sottosistemi separabili, collegati tra loro, i cui confini sono reificati e quindi identificabili, e dove l'obiettivo generale della progettazione organizzativa è raggiungere e mantenere un equilibrio funzionale tra di essi. È dunque possibile distinguere e separare l'organizzazione dall'ambiente, le unità funzionali da altre unità funzionali e, più in generale, i "sistemi" dai "sottosistemi", ciascuno con un equilibrio funzionale interno da raggiungere e mantenere, e ciascuno contribuendo al proprio ambiente esterno in termini di maggiore (o minore) funzionalità.

D'altro lato, la separazione tra il "capitale umano" (o "intellettuale") e il "resto" dell'organizzazione è a sua volta tipica di una visione funzionalista, dove l'individuo e il sistema sono visti come entità diverse e separate, e dove le

esigenze e i requisiti del sistema devono avere una priorità più alta rispetto ai requisiti dei sottosistemi (inclusi gli individui), in nome della razionalità e della funzionalità sistemica complessiva.

Se si prende atto della postura funzionalista del dibattito, la mancanza di attenzione per le dinamiche di potere può essere agevolmente spiegata. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, l'approccio funzionalista tratta l'esercizio unilaterale del potere come uno strumento manageriale necessario per raggiungere la razionalità del sistema, supposta neutrale in quanto non finalizzata a servire direttamente alcun interesse specifico, ma un interesse generale e superiore di efficienza ed efficacia.

Il discorso sulle risorse intangibili denota una postura simile, e appare finalizzato a perpetuarne la tesi principale. Termini come capitale intellettuale e risorse intangibili sono le chiavi che aprono la porta a un rinnovamento della legittimità del *management*, che nella cosiddetta "economia della conoscenza", e nell'ambito di un *milieu* culturale in continua trasformazione, richiede nuove parole d'ordine, nuove narrazioni e nuovi linguaggi per affermarsi come fonte principale di razionalità organizzativa. E la letteratura sulle risorse intangibili sembra soddisfare proprio queste necessità. Una convinzione condivisa tra gli studiosi è che progettare strumenti che permettano di visualizzare, rendicontare e misurare i beni intangibili aiuti i dirigenti a gestire meglio le loro imprese. Ancora una volta: la razionalità del sistema, in questo senso, è tutto ciò che conta. E gli strumenti gestionali forniti al *management* da una letteratura che reifica e dunque pretende di identificare e misurare le cosiddette "risorse intangibili" serve appunto a validare l'assunzione di razionalità superiore e indiscutibile del *management* (e, per conseguenza, l'irrilevanza della questione del potere). È un punto di vista condivisibile o meno, ma certamente non è l'unico possibile.

Sarebbe arricchente per questo campo di studi esplorare percorsi di ricerca basati su scelte concettuali epistemologicamente alternative al *mainstream* attuale, anche perché, con ogni probabilità, questi arriverebbero ad interpretazioni assai diverse dei concetti centrali e del rapporto tra ricerca e pratica. Alternative epistemologiche sono sempre state disponibili, sia per quanto riguarda la

teorizzazione nel campo delle scienze sociali e organizzative (Maggi 2003/2016), sia per quanto riguarda gli studi empirici in una varietà di specifici ambiti tematici e disciplinari (Barbini *et al.*, 2023).

Sosteniamo, infine, che una più stretta interazione e collaborazione di questa letteratura con la scienza dell'organizzazione porterebbe benefici significativi al dibattito sulle risorse intangibili. In tale disciplina non sarebbe difficile rintracciare una maggiore varietà epistemologica, concettuale, persino valoriale. A ben vedere, infatti, il focus della ricerca organizzativa è sempre stato orientato, fin dalla sua nascita e per tutta la sua lunga storia, proprio allo studio dei fenomeni che il discorso manageriale, da tempi molto più recenti e in modo concettualmente monolitico, descrive, reificandoli, come "risorse intangibili" e "capitale intellettuale". Più in generale, crediamo che la varietà concettuale che auspichiamo potrebbe essere utilmente stimolata da un più ampio dialogo interdisciplinare.

## Riferimenti bibliografici

- BAMEL U., PEREIRA V., DEL GIUDICE M., TEMOURI Y.  
2022 The extent and impact of intellectual capital research: a two decade analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 23, 2: 375-400.
- BARBINI F.M., MASINO G., NERI M., RULLI G., SALENTO A., ZAMARIAN M.  
2023 *Un'altra via. Scritti su agire sociale e organizzazione dedicati a Bruno Maggi*, Roma: Carocci.
- BELLUCCI M., MARZI G., ORLANDO B., CIAMPI F.  
2021 Journal of Intellectual Capital: A review of emerging themes and future trends, *Journal of Intellectual Capital*, 22, 4: 744-767.
- BOJE D.M., WINSOR R.D.  
1993 The resurrection of Taylorism. Total Quality Management's hidden agenda, *Journal of Organisational Change Management*, 6, 4: 57-70.
- CLEGG S.R.  
1989 *Frameworks of Power*, London: Sage.  
2000 *Frameworks of Power and Resistance*, London: Sage.
- COLLINS D.  
1996 Control and isolation in the management of empowerment, *Empowerment in Organisations*, 4, 2: 29-39.
- CUOZZO B., DUMAY J., PALMACCIO M., LOMBARDI R.  
2017 Intellectual capital disclosure: a structured literature review, *Journal of Intellectual Capital*, 17, 1: 9-28.
- FLYVBJERG B.  
1998 *Rationality and Power: Democracy in Practice*, Chicago: University of Chicago Press.
- FOUCAULT M.  
1977a *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*, New York: Pantheon.  
1977b *Microfisica del potere. Interventi politici*, Torino: Einaudi.
- GIVI M.E., SABERI M.K., TALAFIDARYANI M., ABDOLHAMID M., NIKANDISH R., FATTAHI A.  
2022 Assessment of the history and trends of "The Journal of Intellectual Capital": a bibliometrics, altmetrics and text mining analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 23, 4: 864-912.

GORDON R., GRANT D.

2005 Knowledge management or management of knowledge? Why people interested in knowledge management need to consider Foucault and the construct of power, *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organisation Science*, 3, 2: 27-38.

HARDY C., CLEGG S.R.

1996 *Some dare to call it power. Handbook of organisation studies*, London: Sage.

HARDY C., LEIBA-O'SULLIVAN S.

1998 The power behind empowerment: implications for research and practice, *Human Relations*, 51,4: 451-484.

HAUGAARD, M.

2000 *Power, ideology and legitimacy*, in Goverde H., Cerny P. H., Haugaard M., Lenter H. H. (Eds.), *Power in contemporary politics: Theories, practices, globalizations*, London: Sage.

HUSSEIN M.E., KETZ J.E.

1991 Accounting standards-settings in the US: An analysis of power and social exchange, *Journal of Accounting and Public Policy*, 10, 1: 59-81.

JERMIER J. M., CLEGG S.R.,

1994 Critical issues in organisation science: A dialogue, *Organisation Science*, 5, 1: 1-13.

KAUFMANN L., SCHNEIDER Y.

2004 Intangibles. A synthesis of current research, *Journal of Intellectual Capital*, 5, 3: 366-388.

KIDWELL R.E., SCHERER P.M.

2001 Layoffs and their ethical implications under scientific management, quality management and open-book management, *Journal of Business Ethics*, 29: 113-124.

KIZILOS P.

1990 Crazy about empowerment?, *Training*, 27, 12: 47-56.

KNIGHTS D.

2002 Writing organisational analysis into Foucault, *Organisation*, 9, 4: 575-593.

LIN C.Y.Y., EDVINSSON L.

2021 Reflections on JIC's twenty-year history and suggestions for future IC research, *Journal of Intellectual Capital*, 22, 3: 439-457.

LUKES S.

1974 *Power. A radical view*, London: MacMillan.

MARR B., GRAY D., NEELY A.

2003 Why do firms measure their intellectual capital?, *Journal of Intellectual Capital*, 4, 4: 441-464.

MARTIN DE CASTRO G., DIEZ-VIAL I., DELGADO-VERDE M.

2019 Intellectual capital and the firm: evolution and research trends, *Journal of Intellectual Capital*, 20, 4: 555-580.

MARX K.

1867 *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Hamburg: Verlag von Otto Meisner.

MAGGI B.

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.

MASINO G.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.

2007 *The neglected intangible asset: organizational power in the knowledge economy*, in Zambon G., Marzo G. (Eds.), *Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy*: 207-220, London: Routledge.

MOURITSEN J.

2004 Measuring and intervening: How do we theorise intellectual capital management?, *Journal of Intellectual Capital*, 5, 2: 257-267.

MOURITSEN J., BUKH P.N., LARSEN H.T., JOHANSEN M.R.

2002 Developing and managing knowledge through intellectual capital statements, *Journal of Intellectual Capital*, 3, 1: 10-30.

NICHOLS T.

2001 The condition of labour. A retrospect, *Capital & Class*, 75: 185-200.

PAOLONI P., MODAFFARI G., RICCI F., DELLA CORTE G.

2023 Intellectual capital between measurement and reporting: a structured literature review, *Journal of Intellectual Capital*, 24, 1: 115-176.

PARKER M., SLAUGHTER J.

1988 Management by stress, *Technology Review*, 91, 7: 36-44.

1994 Lean production is mean production: TQM equals management by stress, *Canadian Dimension*, 28, 1: 21-24.

PETTY R., GUTHRIE J.

2000 Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management, *Journal of Intellectual Capital*, 1, 2: 155-176.

PRECHEL H.

1994 Economic crisis and the centralization of control over the managerial process: Corporate restructuring and Neo-Fordist decision-making, *American Sociological Review*, 59, 5: 723-745.

PRUIJT H.

2000 Repainting, modifying, smashing Taylorism, *Journal of Organisational Change Management*, 13, 5: 439-451.

PUCIK V., KATZ J.H.

1986 Information, control, and human resource management in multinational firms, *Human Resource Management*, 25, 1: 121-133.

SANCHEZ P., CHAMINADE C., OLEA M.

2000 Management of intangibles - An attempt to build a theory, *Journal of Intellectual Capital*, 1, 4: 312-327.

SEWELL G.

1998 The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance, *Administrative Science Quarterly*, 43, 2: 397-428.

STEWART P.A.

1998 *Intellectual Capital. The New Wealth of Organisations*, London: Brealey Publishing.

SULLIVAN P.H.

2000 *Value-driven Intellectual Capital. How to Convert Corporate Assets into Market Value*, New York: Wiley.

SVEIBY K.E.

1997 *The New Organisational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI.

TOWNLEY B.

1993 Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management, *Academy of Management Review*, 18, 3: 518-545.

VALE J., RIBEIRO J.A., BRANCO M.C.

2017 Intellectual capital management and power mobilization in a seaport, *Journal of Knowledge Management*, 21, 5: 1183-1201.

VALLAS S. P.

1999 Rethinking post-fordism: the meaning of workplace flexibility, *Sociological Theory*, 17, 1: 68-101.

WEBER M.

1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr; 1961 ed. it., *Economia e società*, Milano: Comunità.

WILSON F.

1999 Cultural control within the virtual organisation, *Sociological Review*, 47, 4: 672-694.