

“Io sono un’impresa.”  
Biopolitica e capitale umano

**MASSIMILIANO NICOLI**

Nel 1979 Michel Foucault dedica il suo corso al Collège de France alla razionalità di governo liberale, indagata a partire dalle sue prime formulazioni nel XVIII secolo per arrivare infine alle versioni novecentesche, tedesca e americana.<sup>1</sup> Come noto, sarà l’unica incursione effettuata da Foucault all’interno della storia contemporanea, un anno prima di consacrare la propria ricerca al Collège alle pratiche di “governo di sé e degli altri” nell’antichità greco-romana. Il corso del 1979 si inserisce nel quadro delle analisi sul biopotere, e precisamente all’interno della polarità della biopolitica, da intendersi – secondo le indicazioni della *Volontà di sapere*<sup>2</sup> – come l’insieme dei “controlli regolatori” che si esercitano sui processi vitali del “corpo-specie”, a livello, cioè, della “popolazione” – mentre la polarità delle “discipline” insiste sul corpo individuale e sul suo *dressage*, inserendolo in quei minuziosi sistemi di controllo che delineano una “anatomopolitica del corpo umano”.

Procedendo lungo la linea di ricerca della biopolitica come tecnologia di governo delle popolazioni, Foucault incontra, dopo

---

1. M. Foucault, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France, 1978-1979* (2004), trad. di M. Bertani e V. Zini, Feltrinelli, Milano 2007.

2. Id., *La volontà di sapere. Storia della sessualità 1* (1976), trad. di P. Pasquino e G. Procacci, Feltrinelli, Milano 2006, p. 123. Il termine biopolitica è impiegato da Foucault per la prima volta al Collège de France nel corso del 1976, lezione del 17 marzo. Cfr. Id., *Bisogna difendere la società* (1997), trad. a cura di M. Bertani e A. Fontana, Feltrinelli, Milano 1998, pp. 206-227.

un'analisi della ragione di stato moderna e del modello "pastorale" di esercizio del potere,<sup>3</sup> la razionalità di governo liberale e neolibérale, in cui vede il quadro di intelligibilità della biopolitica stessa.<sup>4</sup> È durante la fase storica di affermazione e diffusione della pratica di governo liberale che si dispiegano – secondo Foucault – sia le tecniche disciplinari che prendono in carico le condotte degli individui fin nei minimi dettagli, sia i "dispositivi di sicurezza"<sup>5</sup> che sorvegliano, limitano e regolano i fenomeni della popolazione all'interno di un rapporto paradossale fra "produzione" e "distruzione" di libertà.

Nell'analisi foucaultiana del liberalismo, la questione della "verità" assume un ruolo decisivo, fungendo da spartiacque fra la "governamentalità" liberale e le pratiche di governo delle popolazioni che l'hanno preceduta. In estrema sintesi, il principio liberale dell'autolimitazione dell'arte di governo ("governare meno per governare meglio", "governo minimo", "governo frugale", "laissez-faire") corrisponde all'innesto sulla ragion di stato di un certo "regime di verità", che trova "la propria espressione e formulazione teorica nell'economia politica".<sup>6</sup> Le possibilità di intervento dell'attività propria del governo liberale sono limitate dalla verità che si manifesta nel campo pratico-discorsivo dell'economia politica. La verità in questione è la naturalità dei processi economici, vale a dire l'insieme delle connessioni, delle regolarità, dei meccanismi intelligibili che l'economia politica fa emergere all'interno dei fenomeni economici. Il mercato, in buona sostanza, funziona secondo leggi naturali che l'economia politica è in grado di portare a visibilità. A questo punto, il compito del governo – secondo il liberalismo – sarà quello di conoscere le leggi naturali del mercato e rispettarle, favorirne il

---

3. Si veda in proposito M. Foucault, *Sicurezza, territorio, popolazione. Corso al Collège de France, 1977-1978* (2004), trad. di P. Napoli, Feltrinelli, Milano 2005 e Id., "Omnes et singulatim. Verso una critica della ragion politica" (1981), trad. di O. Marzocca, in *Biopolitica e liberalismo*, Medusa, Milano 2001.

4. "Solo dopo che avremo saputo in che cosa consiste propriamente il regime di governo chiamato liberalismo, potremo allora comprendere che cos'è la biopolitica", Id., *Nascita della biopolitica*, cit., p. 33.

5. Cfr. Id., *Sicurezza, territorio, popolazione*, cit., pp. 13-48.

6. Id., *Nascita della biopolitica*, cit., p. 37.

funzionamento, non interferire, non alterare – attraverso un eccesso di governo – il gioco naturale dei fenomeni economici. Il luogo in cui pratiche di governo e verità economica si annodano, lo spazio di manifestazione di tale verità, è per l'appunto il mercato:

Vi era qualcosa, nel regime e nella pratica di governo del XVI e XVII secolo, e prima ancora nel Medioevo, che aveva costituito uno degli oggetti privilegiati dell'intervento e della regolazione del governo, ed era stato anzi l'oggetto principale della sua vigilanza e dei suoi interventi. Ed è questo luogo, non la teoria economica, che comincia a diventare un luogo e un meccanismo di formazione della verità a partire dal XVIII secolo. Si arriverà a riconoscere – ed è questo l'aspetto decisivo – che tale luogo di formazione della verità, [anziché] continuare a saturarlo con una governamentalità regolamentare indefinita, lo si dovrà lasciar funzionare con il minimo di interventi possibili perché possa, a ragione, sia formulare la propria verità, sia proporla come regola e norma alla pratica di governo. Questo luogo di verità naturalmente è il mercato, non la testa degli economisti.<sup>7</sup>

Si registra, secondo Foucault, un fondamentale passaggio dal mercato come bersaglio di un continuo intervento legislativo e regolamentare al mercato come luogo di “veridizione”, come “meccanismo di formazione della verità” che la pratica di governo deve tutelare affinché quella verità emerga, per poi assumerla come norma e regola, come principio di “verificazione-falsificazione” delle proprie pratiche. La libertà di mercato come condizione di produzione della verità economica si avvia a diventare “il principio regolatore e organizzatore dello stato”, a partire dal XVIII secolo e fino alla nostra contemporaneità: “Uno stato sotto la sorveglianza del mercato, anziché un mercato sotto la sorveglianza dello stato” – così dirà Foucault in relazione all'ordoliberalismo tedesco, nella lezione del 7 febbraio 1979.<sup>8</sup>

---

7. *Ibidem.*

8. *Ivi*, p. 108.

In questo passaggio dal mercato in quanto oggetto di una regolamentazione al mercato come rivelatore di verità, Foucault vede un esempio di “uno dei fenomeni fondamentali nella storia dell’Occidente moderno”,<sup>9</sup> ovvero uno degli “innumerevoli intrecci fra giurisdizione e veridizione”,<sup>10</sup> fra la storia del diritto e la storia della verità. Decifrare i momenti e i luoghi di questi intrecci costituisce – a detta dello stesso Foucault – una delle principali poste in gioco del cantiere di ricerca aperto al Collège: nel caso della follia<sup>11</sup> si trattava di studiare la genesi di un regime di verità di ordine medico-psichiatrico nell’ambito di un insieme di pratiche e istituzioni di internamento originariamente articolate su meccanismi di giurisdizione, per vedere come quelle stesse pratiche e istituzioni fossero “rafforzate e cambiate, trasformate e dislocate attraverso [tali] processi di veridizione”.<sup>12</sup> Nel caso della prigione e dell’esercizio della penalità l’*enjeu* era mostrare l’innesto, dentro istituzioni di tipo autocratico e giurisdizionale, di una “pratica veridizionale” che, con il supporto di saperi “psy”, investe con una domanda di verità la soggettività del criminale (da “cosa hai fatto?” a “chi sei?”), trasformando radicalmente, da quel momento in poi, l’esercizio del potere di punire. Infine, nel caso del sesso<sup>13</sup> si era trattato di indagare la genealogia dell’oggetto “sessualità” attraverso lo scambio e l’intreccio tra una “giurisdizione delle relazioni sessuali” che definiva il lecito e il vietato, e pratiche di veridizione (come la confessione, la direzione di coscienza, l’esame di sé, il rapporto medico) che costituiscono l’individuo come soggetto del desiderio.

La reciproca articolazione fra diritto e verità rappresenta evidentemente un *fil rouge* delle analisi di Foucault sulle tecnologie di potere, sulla biopolitica, sulle pratiche di governo attraverso cui gli uomini cercano di dirigere la condotta di altri uomini. Non esiste

---

9. Ivi, p. 41.

10. *Ibidem*.

11. Cfr. M. Foucault, *Il potere psichiatrico. Corso al Collège de France, 1973-1974* (2003), trad. di M. Bertani, Feltrinelli, Milano 2006.

12. Id., *Nascita della biopolitica*, cit., p. 41.

13. Cfr. Id., *Gli anormali. Corso al Collège de France, 1974-1975* (1999), trad. di V. Marchetti e A. Salomoni, Feltrinelli, Milano 2009.

governo biopolitico delle popolazioni senza un “regime di verità” che non si lascia ridurre alla produzione di forme ideologiche da parte delle strutture economiche.<sup>14</sup> Così, per ciò che concerne la governamentalità liberale e neoliberale – che si pone l’obiettivo di controllare i fenomeni della popolazione autolimitando la propria sfera di intervento, per rispettare il principio regolatore della libertà di mercato – si tratterà di coordinare le pratiche (bio)politiche a un regime di veridizione che assegna al mercato il ruolo di test di ciò che è vero e ciò che è falso, e di promuovere e rendere possibile l’*autogoverno* degli individui secondo i medesimi principi e leggi (di ordine naturale) che presidiano il funzionamento dei processi economici.

A questo scopo, la riflessione neoliberale americana elaborerà la nozione di “capitale umano”, in cui Foucault vede la matrice di trasformazione degli individui in unità-imprese – *homines œconomici* in quanto imprenditori di se stessi – che operano nel mercato/società secondo la razionalità strategica della valorizzazione capitalistica. Il governo biopolitico di stampo neoliberale, allora, consisterà nello sforzo di “dare forma alla società secondo il modello dell’impresa, o delle imprese, fin nella sua trama più minuta”, di “demoltiplicare” il modello *vero* dell’economia di mercato “per farne un modello dei rapporti sociali e dell’esistenza stessa, una forma del rapporto dell’individuo con se stesso”.<sup>15</sup> Come a dire che, nell’epoca del governo minimo, il potere sulla vita si esercita trasferendo – attraverso un’operazione che potremmo definire con l’ambigua nozione organizzativa di *empowerment* – ampie quote di controllo degli individui agli individui stessi, soggetti come capitale umano e dunque auto-imprenditori, dentro un regime di verità di ordine economico e – aggiungo – manageriale. Allo stato il compito di garantire le condizioni di possibilità della libertà di mercato (e della concorrenza fra individui-imprese), sorvegliandone il corretto funzionamento, nonché di modulare le proprie

---

14. Per un approfondimento della specificità della nozione di “regime di verità” rispetto alla questione dell’ideologia, cfr. Id., “Intervista a Michel Foucault” (1977), in *Il discorso, la storia, la verità. Interventi 1969-1984*, a cura di M. Bertani, Einaudi, Torino 2001.

15. M. Foucault, *Nascita della biopolitica*, cit., p. 196 (corsivo mio).

politiche di crescita nella direzione dell'incremento del capitale umano, di tutti e di ciascuno, *omnes et singulatim*.

Nelle righe che seguono vorrei provare a mettere all'opera nel campo dell'organizzazione "postfordista" del lavoro gli strumenti analitici che Foucault impiega nel corso del 1979, secondo l'ipotesi che tale campo presenti importanti interferenze con la razionalità di governo (neo)liberale – dall'intreccio giurisdizione/veridizione alla questione del capitale umano – e rappresenti perciò un punto di osservazione privilegiato per la comprensione e la critica delle tecnologie di potere e di governo che caratterizzano il nostro presente.

Nella letteratura organizzativa contemporanea, con particolare riferimento a quella inerente alla gestione, allo sviluppo e alla valorizzazione delle "risorse umane", è ricorrente la questione del passaggio da una regolazione contrattuale del lavoro giocata per lo più sul piano giuridico a una relazione fra azienda e lavoratore in cui ne va della *psyché* della risorsa umana.<sup>16</sup> Dal contratto giuridico al "contratto psicologico":<sup>17</sup> così, nell'ambito dello Human Resource Management (HRM, in gergo), si esprime la necessità di alleggerire l'aspetto giurisdizionale e gerarchico del rapporto di lavoro – fonte di rigidità organizzativa e dunque elemento penalizzante nella competizione economica – a favore di un rapporto immateriale di identificazione psicologica fra risorsa umana e organizzazione.

Per quanto riguarda la produzione legislativa che si esercita sul mercato del lavoro, e limitandosi al caso italiano, è evidente quanto l'effetto prodotto sia una indefinita moltiplicazione delle forme contrattuali atipiche rispetto al "rigido" contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato che per molti anni ha costitu-

---

16. Su questo tema mi permetto di rimandare a M. Nicoli, *L'organizzazione e l'anima*, in B. Bonato (a cura di), *Come la vita si mette al lavoro. Forme di dominio nella società neo-liberale*, Mimesis, Milano-Udine 2010.

17. Cfr. G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano 2005, in particolare il cap. 8, "Dal contratto al commitment". "Il contratto psicologico attiene a una certa disposizione interiore ad adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere una relazione di altra natura, con spirito di collaborazione, di fiducia, e con forte impegno affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta reciprocamente adeguata", *ivi*, p. 204.

ito la forma “normale” del lavoro dipendente. Non bisogna però vedere in questa proliferazione dei rapporti giuridici un eccesso di controllo da parte del legislatore, quanto il tentativo di formulare, entro il quadro del diritto, una crescente deregolamentazione del mercato del lavoro tramite un surplus di produzione legislativa. L'apparente paradosso si spiega osservando il tratto comune di tale (de)regolamentazione, ovvero l'indebolimento del quadro contrattuale collettivo a favore della localizzazione – al limite, della individualizzazione – dei rapporti di lavoro. Una “evoluzione” legislativa che conduce dalle “relazioni collettive con i sindacati ai rapporti individuali e al marketing del personale”, per citare le parole di un testo che significativamente si intitola *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*.<sup>18</sup>

Nonostante un quadro legislativo denso e complesso – da qui i recenti progetti di semplificazione, di riduzione *ad unum* dei contratti in cambio di maggiore libertà nell'interruzione degli stessi –, il peso specifico dell'elemento giuridico come funzione di regolazione nella relazione fra lavoratore e organizzazione aziendale si riduce al limite della volatilità. Una sterminata letteratura economico-aziendale, nonché una pressoché ossessiva discorsività politica, mettono in relazione tale liberalizzazione del mercato del lavoro alle istanze di flessibilità organizzativa imposte dalla mondializzazione dei mercati e dalle “sfide” che la competizione economica planetaria impone. Alla funzione giurisdizionale – all'impero della legge – è attribuita la responsabilità di irrigidire le strutture organizzative, sia sul piano della “quantità” (l'impresa ha bisogno di contrarre la dimensione del “capitale variabile” o espanderla secondo le oscillazioni dei mercati) sia sul piano della “qualità” (il *quadrillage* gerarchico e funzionale legato alla giurisdizione del lavoro blocca la mobilità, la malleabilità delle competenze, la “creatività”, l'autonomia, il dinamismo di cui l'impresa “snella” e flessibile ha bisogno). La domanda di flessibilità che proviene dai mercati

---

18. D. Boldizzoni (a cura di), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Il Sole-24 ore, Milano 2007, p. XII.

globalizzati esorta a una decostruzione delle strutture legislative a cui si imputa la rigidità del mercato del lavoro (istanza di flessibilità “esterna” all’azienda) e dell’organizzazione (istanza di flessibilità “interna” all’azienda).

Naturalmente, questo dimagrimento del giuridico impatta sensibilmente sulla “ragione di governo” organizzativa-aziendale, ovvero sulle tecnologie di potere operanti nei luoghi di lavoro. Per meglio dire, la trasformazione stessa della funzione giurisdizionale risponde a un principio di “raffinamento interno”, di “mantenimento”, di “perfezionamento” e di “sviluppo” della governamentalità organizzativa che richiama, nel suo svolgimento, le analisi di Foucault sul principio di autolimitazione del governo liberale. Il punto è capire se esiste, nell’ambito delle pratiche di governo del lavoro, un luogo in cui si innesta qualcosa come una veridizione, vale a dire un regime di verità, inseparabile da quelle pratiche, e che in virtù dei propri effetti di potere funziona come matrice di trasformazione e/o intensificazione delle pratiche stesse.

Dal momento che questo cambiamento che avviene nella sfera dell’organizzazione del lavoro (mutamento cui comunemente si attribuisce il nome di “postfordismo”) si situa storicamente all’interno dell’affermazione pressoché globale della razionalità di governo neoliberale, non può stupire la costanza dell’appello alla verità dei mercati globalizzati cui ricorrono sia il discorso politico sia quello economico-aziendale. È difficile mettere in discussione il fatto che, dal 1979 – anno in cui Foucault tiene il proprio corso al Collège – a oggi, la forza “aleturgica” del mercato (semmai sempre più difficile da definire e circoscrivere come “spazio”) non si sia ingigantita. “Flessibilità” è il nome di una delle verità più coartanti che si manifestano all’interno del libero mercato e che, come tale, costituisce il ritornello delle politiche economiche come delle tecniche di organizzazione del lavoro. Non assecondare tale verità, e dunque interferire nei meccanismi stessi di formazione del vero, significherebbe, per i governi e per le imprese, guadagnarsi uno stigma di ignoranza e incapacità, e votarsi soprattutto a una naturale estinzione. Ma c’è un altro luogo di veridizione che si può individuare nella specificità delle pratiche di organizzazione del



lavoro – un luogo che, peraltro, ci riporterà alla questione neolibérale del capitale umano –, e questo luogo, che da sempre eccede la presa del giuridico, è la soggettività stessa del lavoratore, o meglio, della “risorsa umana”. Si tratta di un tipo di veridizione che investe l’“interiorità” dell’individuo coinvolto nei processi organizzativi e in cui si può collocare la questione del contratto psicologico come “supplemento” necessario di fronte alla liquefazione del rapporto giuridico: la posta in gioco del contratto psicologico da stipulare fra azienda e lavoratore sarà la costituzione di un “soggetto assoggettato” tramite estrazione, dal soggetto stesso, della “verità che gli viene imposta”,<sup>19</sup> in questo caso, l’identificazione fra individuo e impresa.

I manuali di Human Resource Management insegnano che i tentativi di sistematizzazione delle teorie e delle pratiche inerenti alla gestione delle risorse umane “sono stati spesso deludenti e inconsistenti”,<sup>20</sup> a fronte di uno status accademico della disciplina che risente dell’enfasi posta sulle pratiche operative a scapito dell’elaborazione teorica. È solo a partire dagli anni sessanta che l’HRM si costituisce come disciplina autonoma affrancandosi dalla sociologia e dalla psicologia del lavoro, così come dal corpus giuslavorista, diventando oggetto, in ambiente anglosassone, di specifici corsi universitari (in Italia a partire dagli anni settanta).<sup>21</sup> Il *know-how* della gestione delle risorse umane resta in bilico fra teoria e prassi, in una dispersione di contributi piuttosto eterogenei che di volta in volta pongono l’accento ora sull’aspetto economico-aziendale, ora su quello politico-culturale dell’organizzazione di impresa. Sicuramente, e su questo punto la convergenza è pressoché totale in letteratura, dagli anni ottanta e novanta la risorsa umana diviene un imprescindibile generatore di “valore aggiunto”, un fattore decisivo per il successo dell’impresa: “Dall’uomo variabile dipendente, a fonte del vantaggio competitivo”.<sup>22</sup> L’insieme delle teorie e delle pratiche di gestione e valorizzazione delle risorse

---

19. M. Foucault, *Sicurezza, territorio, popolazione*, cit., p. 141.

20. D. Boldizzoni (a cura di), *Management delle risorse umane*, cit., p. 1.

21. Ivi, pp. 1-2.

22. Ivi, p. 19.

umane assume un rilievo strategico indiscutibile in azienda, obbligando le organizzazioni di qualsiasi ordine e grado a costituire funzioni manageriali specifiche. Nel contempo, l'HRM diviene la cornice dentro cui si esercita un'attenzione per la soggettività del lavoratore e una cura per la cultura dell'impresa che rappresentano l'urgenza dei modelli manageriali contemporanei, e che alimentano una fioritura di pratiche di consulenza sempre meno "esperta" e centrata sull'elemento tecnico-organizzativo e sempre più focalizzata sull'individuo e sul suo "sviluppo".

Nell'ambito dell'HRM, confluiscono senza dubbio apporti teorici che provengono dalla psicologia (del lavoro), dalla sociologia delle organizzazioni, così come dalle discipline dell'economia aziendale e della gestione di impresa, ma non solo. Le tecniche di selezione, le pratiche di sviluppo personale, le attività di valutazione della performance, la progettazione e la realizzazione di percorsi di formazione continua, il cantiere della cultura e dell'identità aziendali, la rappresentazione dell'impresa come soggetto etico e responsabile – spazio armonico di benessere e collaborazione –, l'elaborazione di modelli di leadership carismatica, la cura per i processi di identificazione e *commitment*,<sup>23</sup> investono saperi e discorsi dispersi, eterogenei, mutuati da campi epistemologici molteplici, in una trama pratico-discorsiva i cui fili sono estremamente complessi da dipanare: questo potrebbe essere l'oggetto di un'indagine genealogica che qui non è possibile sviluppare. Il manager o il consulente che lavora all'esplicitazione di una *mission* aziendale, con tanto di carta etica dei valori, maneggia parole e concetti "filosofici" che entrano, da quel momento in poi, nel linguaggio aziendale. Ecco che il filosofo di formazione rivendica quell'ambito come sua pertinenza, e ne fa – o tenta di farne – una professione e un discorso "ordinato".<sup>24</sup> Lo psicoterapeuta

---

23. Per *commitment* si intende il coinvolgimento emotivo, l'impegno affettivo, l'orientamento positivo e "proattivo" nei confronti dell'impresa che porta l'individuo ad agire nell'organizzazione anche indipendentemente dai "vantaggi estrinseci" che potrà ricavare dai suoi comportamenti, o persino in contrasto con i suoi stessi interessi personali. Cfr. G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane*, cit., p. 206.

24. Sulla "consulenza filosofica" in ambito aziendale mi limito a segnalare P. Cervari, N. Pollastri, *Il filosofo in azienda. Pratiche filosofiche per le organizzazioni*, Apogeo, Milano 2010.

peuta che si esercita nell'ambito delle tecniche di selezione o di sviluppo personale entra dentro l'*expertise* organizzativa e manageriale iniettandovi un supplemento di saperi sulla "psiche" che si allontanano dalla matrice teorico-scientifica originaria per dare luogo a un insieme discorsivo autonomo che ha nell'HRM il proprio "reale". Allo stesso modo, il pedagogo che lavora sui fabbisogni formativi di un'impresa investe il proprio sapere nell'ambito di un discorso organizzativo e manageriale, alimentando quella "volontà di formare" che attraversa oggi gli ambiti imprenditoriali e organizzativi<sup>25</sup> e contribuendo a costituire una scienza aziendale della formazione che funziona ogni giorno nelle *meeting rooms* delle imprese, negli studi di consulenza, o nelle aule degli enti di formazione professionale.

Il "ciclo" di gestione delle risorse umane, a cominciare dalla selezione e dall'inserimento della "persona giusta al posto giusto", mette all'opera un complesso di strumenti atti a sondare le pieghe della soggettività, o meglio, a sollecitare un tipo di rapporto dell'individuo con se stesso che sia dell'ordine della conoscenza profonda di sé, della ricerca del sé autentico, del contatto con la propria verità, il proprio "buried secret".<sup>26</sup> Così, l'antico principio delfico del *gnothi seauton* sembra trovare un'ennesima concrezione storica nelle pratiche di gestione delle risorse umane. Colloqui e interviste, test psico-attitudinali e di personalità, "role-playing" e "in-basket" formano un'insieme di tecniche – sempre più diversificate – finalizzate a mettere l'individuo in condizione di far emergere i tratti della personalità che non si leggono nel curriculum vitae,<sup>27</sup> a "raccogliere il maggior numero possibile di informazioni in modo da poter costruire un'immagine il più possibile veritiera ed esaustiva della risorsa".<sup>28</sup> La postura del selezionatore, di colui che funziona come interlocutore che stimola la narrazione di sé, la produzione della propria storia, della propria biografia, è

---

25. Cfr. A. Marchesi, *Le fabbriche dell'anima*, Ghibli, Milano 2002.

26. Cfr. B. Townley, *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage, London-Thousand Oaks-New Delhi 1994, pp. 109-110.

27. Cfr. G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane*, cit., p. 153.

28. D. Boldizzoni (a cura di), *Management delle risorse umane*, cit., p. 81 (corsivo mio).

naturalmente improntata all'ascolto, all'apertura, al dialogo: il candidato deve "avere la possibilità di esprimersi liberamente e di dialogare"; nella relazione dialogica con il selezionatore, egli deve "aprirsi in modo da far emergere la propria personalità e i propri atteggiamenti", "gli stili cognitivi e quello che il soggetto pensa, prova, desidera fare trovandosi in una certa situazione".<sup>29</sup>

Dopo la selezione, la cura organizzativa per la risorsa umana prosegue nella fase di "inserimento" attraverso specifiche attività di accompagnamento (*mentoring, counseling, coaching*) focalizzate sull'autosviluppo personale, sull'interiorizzazione della cultura aziendale, sul governo delle problematiche emotive individuali. La carriera della risorsa all'interno dell'organizzazione cessa di essere un percorso burocratico scandito da tappe prestabilite, per basarsi sull'effettivo sviluppo e attualizzazione del "potenziale" dell'individuo – attraverso la continua valutazione della performance e la restituzione di feedback puntuali circa i risultati conseguiti. La risorsa è chiamata a governare il proprio processo di crescita in uno spazio "senza confini" fra lavoro e non lavoro: "Il nuovo modello prevede che l'individuo investa prioritariamente sulla conoscenza di sé, si interroghi sulle sue predisposizioni e contribuisca con la sua riflessione a definire un orientamento rispetto all'attività lavorativa e alla possibile concezione della carriera con caratteristiche differenti dal passato".<sup>30</sup>

Difficile non riconoscere nella cornice dell'HRM la costituzione di uno spazio di soggettivazione, un'officina, un cantiere, una fabbrica di "anima" in cui l'individuo è invitato – se vuole lavorare – a entrare in rapporto con se stesso, a fare di se stesso oggetto di conoscenza, a piegarsi su di sé per costituire la propria interiorità e leggerne il testo segreto, quello *vero*, autentico. Questo spazio di soggettivazione è definito, cartografato dalle pratiche di sviluppo individuale elaborate e collaudate nei contesti organizzativi, pratiche a loro volta alimentate dai saperi sull'uomo che provengono da fuori il lavoro e si ibridano dentro di esso, o che si formano

---

29. G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane*, cit., p. 158.

30. D. Boldizzoni (a cura di), *Management delle risorse umane*, cit., p. 154.

direttamente all'interno di quel campo, per valicarne i confini. Questo spazio di "produzione" del sé è governato dal manager, dal professionista delle risorse umane, dal consulente, da colui che riveste il ruolo antico del consigliere d'anima, del *maître* spirituale, in una parola sola, del "confessore", vale a dire colui che gestisce (*manages*) quel rapporto di potere che è la confessione – verso cui il rapporto di lavoro, nell'epoca del contratto psicologico, minacciosamente converge.

Difficile non riconoscere, nei "dispositivi" di gestione delle risorse umane, un ulteriore momento di quella disseminazione delle procedure di confessione che Foucault ritiene essere una cifra delle tecniche di esercizio del potere e di produzione della verità (su di sé): "L'uomo, in Occidente, è diventato una bestia da confessione".<sup>31</sup> Se, come sostiene Foucault, l'autenticazione dell'individuo avviene attraverso il discorso di verità che è in grado di produrre su se stesso, nella fabbrica delle risorse umane quella discorsività su di sé che viene continuamente sollecitata è al tempo stesso misurata, valutata e accettata come chiave di accesso al lavoro e alle carriere – più semplicemente: "verificata" – a seconda della sua conformità alle istanze organizzative. Scrivere e riscrivere il proprio curriculum, fare e rifare il manoscritto della propria vita, fino a fotografare l'immagine vera della propria anima, quella autentica, quella, cioè, che assomiglia, fino a sovrapporsi, all'immagine dell'impresa: questa mi sembra la posta in gioco del contratto psicologico e delle pratiche di gestione delle risorse umane. Del resto, su questo punto, è sufficiente lasciare la parola agli addetti ai lavori:

L'identificazione [con l'impresa] spinge le persone ad atteggiamenti imprenditoriali e proattivi, propri di organizzazioni in cui il controllo gerarchico perde importanza per lasciare spazio all'iniziativa delle persone. La fisionomia delle imprese post-industriali, infatti, richiede un nuovo modo di intendere il ruolo dei dipendenti: non più subordinati, ma collaboratori,

---

31. M. Foucault, *La volontà di sapere*, cit., p. 55.

cioè persone che utilizzano la propria personalità per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, indipendentemente da ciò che la gerarchia riesce a pianificare e controllare, utilizzando le classiche tecniche manageriali.<sup>32</sup>

Se l'identificazione con l'impresa è, come detto, la posta in gioco, allora si tratterà di aiutare l'individuo a diventare palombaro della propria anima per recuperare dalle profondità del sé la verità che gli viene imposta: "Io sono un'impresa". Ecco probabilmente un altro episodio storico – di stringente attualità – in cui si può osservare la formazione di un "soggetto-sostanza a identità fissa"<sup>33</sup> tramite produzione ed estroflessione di una verità interiore.

Il discorso manageriale contemporaneo, insieme alle pratiche organizzative in cui tale discorso si innesta, fornisce i lineamenti di questo modo di soggettivazione e di assoggettamento degli individui peculiare – credo – delle tecnologie di potere e dei dispositivi in cui ci troviamo. Nel quadro giuridico di individualizzazione e precarizzazione dei rapporti di lavoro, il ciclo di gestione delle risorse umane, con l'apporto di saperi sul soggetto di provenienza eterogenea anche se soprattutto psico-pedagogica,<sup>34</sup> interpella gli individui come soggetti economici attivi, performanti, competitivi, mobilitati in linea permanente nell'impresa di valorizzazione del proprio capitale umano,<sup>35</sup> secondo le leggi naturali del mercato del lavoro, secondo la verità organizzativa che si dà alla coscienza quando la risorsa umana si piega su se stessa. "Il divenire impresa del soggetto" – per fare una smorfia al linguaggio di Deleuze – potrebbe essere lo slogan e l'insegna dello Human Resource Management.

Ritornando, in conclusione, al discorso di Foucault sull'arte di governo neoliberale, mi sembra di poter localizzare, nelle pratiche

---

32. M. Bergami, *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1996, p. 36.

33. P.A. Rovatti, *Il soggetto che non c'è*, in M. Galzigna (a cura di), *Foucault, oggi*, Feltrinelli, Milano 2008, p. 224.

34. Cfr. V. Brunel, *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?*, La Découverte, Paris 2004.

35. Cfr. P. Dardot, C. Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, Paris 2009, pp. 409-414.

di gestione delle risorse umane, un dispositivo di disseminazione, a livello microfisico e micropolitico – cioè a livello delle modalità attraverso cui l'individuo governa se stesso –, della forma impresa e del modello dell'economia di mercato. Un dispositivo che si colloca all'intersezione fra la linea individualizzante (*singulatim*) e la linea totalizzante (*omnes*) del biopotere, nell'area di sovrapposizione fra le (bio)politiche della popolazione (“il capitale umano è la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni”) e la microfisica del potere che insiste sul piano delle modalità di autocontrollo e autogoverno degli individui (l'autenticazione di ogni individuo come capitale umano e impresa in sé). Lo spazio in cui si situa l'operatività del dispositivo in questione è dunque la congiunzione che unisce stato e individuo nella tecnologia di potere neoliberale. La pista di ricerca che nel 1979 Foucault lascia inesplorata – e che credo valga la pena di provare a proseguire – è proprio l'analisi critica delle modalità specifiche e concrete attraverso le quali si è realizzato, nel nostro tempo, quel programma etico, politico e pedagogico che Margaret Thatcher, nel 1981, sintetizzava così icasticamente: “Economics are the method; the object is to change the heart and soul”.<sup>36</sup>

---

36. Intervista al “Sunday Times” pubblicata il 3 maggio 1981, consultabile sul sito web della “Margaret Thatcher Foundation”: <<http://www.margaretthatcher.org/document/104475>>.