



ISSN: 2038-3282

**Pubblicato il: 1 Luglio 2010**

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)

Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

**People, Organizations, Jobs. Innovative experiences in business communication  
and promotion of human resources**

**Persone, Organizzazioni, Lavori. Esperienze innovative di comunicazione  
d'impresa e valorizzazione delle risorse umane.**

*di Antonio Coccozza*

Università degli Studi di Roma Tre

**Abstract**

Il dialogo nella gestione dei processi comunicativi tra azienda e consumatori, sempre più consapevoli e responsabili, e il coinvolgimento attivo e la partecipazione delle persone in un adeguato governo delle relazioni lavorative, finalizzato alla valorizzazione delle competenze possedute, rappresentano la base indispensabile di una politica innovativa per le imprese eticamente orientate e gli enti pubblici virtuosi.

**Parole chiave:** persone, organizzazioni, lavori, comunicazione d'impresa, risorse umane

### **Persone, organizzazioni e lavori: il paradigma teorico di riferimento**

Il dialogo nella gestione dei processi comunicativi tra azienda e consumatori, sempre più consapevoli e responsabili, e il coinvolgimento attivo e la partecipazione delle persone in un adeguato governo delle relazioni lavorative, finalizzato alla valorizzazione delle competenze possedute, rappresentano la base indispensabile di una politica innovativa per le imprese eticamente orientate e gli enti pubblici virtuosi. Un processo fortemente dinamico che coinvolge contemporaneamente persone, organizzazioni e lavori, nella loro accezione plurale, e in una visione sistemica, ma multidimensionale. In questo nuovo scenario, il volume si propone di analizzare e comprendere l'iterazione esistente tra diversi fenomeni emergenti, quali l'evoluzione delle culture e dei modelli organizzativi, la crescente pervasività dell'innovazione tecnologica e lo sviluppo delle politiche di human resources management (Hrm) e di comunicazione d'impresa, sempre più orientati ad un positivo coinvolgimento degli stakeholder, alla luce della crescente importanza assunta nella determinazione delle politiche istituzionali ed aziendali del concetto di persona, nella dimensione economico sociale e nella molteplicità di ruoli di lavoratore, consumatore e fruitore di servizi pubblici e privati. Si tratta di un processo evolutivo che, in questi ultimi anni, ha visto nelle realtà italiane ed internazionali più avanzate il superamento di un approccio istituzionale, produttivo, comunicativo e di marketing orientato a logiche uniformi di carattere collettivo, generiche e indistinte, a favore di una reale e più mirata personalizzazione delle politiche, verso l'insieme degli stakeholder che diventano titolari di diritti e doveri, nella sfera della cittadinanza, ma anche attori e corresponsabili nel raggiungimento di determinati risultati nel campo dei rapporti produttivi e lavorativi. In questo quadro, l'assunzione di un paradigma teorico di riferimento che mette al centro la persona, parte dal riconoscimento del ruolo fondamentale svolto non dall'individuo (astratto e generale), ma proprio dalla persona, intesa come soggetto concreto (Sturzo, 2005, p. 6) e particolare (Selznick, 1988, p. 88), nella sua qualità esistenziale e nel suo contesto storico-sociale e culturale, costituito da chances di vita, opzioni e legature (Dahrendorf, 1988; 1995) che, come sostengono efficacemente Cesareo e Vaccarini (2006, pp. 22-23): «lo configura come soggetto unico, strutturalmente aperto alla relazione con l'altro ... dotato di capacità creativa e di resistenza all'omologazione». In altri termini, il mutamento in atto nel sistema economico e sociale della flessibilità e della conoscenza propone il passaggio da una logica politico organizzativa di tipo collettivo e indistinto, in cui la domanda orienta i comportamenti, non tanto verso una generica "individualizzazione" delle politiche, fase evolutiva già superata nelle realtà più avanzate, ma bensì verso una effettiva personalizzazione delle politiche orientate alla segmentazione della domanda, ovvero ad una maggiore attenzione alla singola persona. In quest'ottica, la persona (intesa come collaboratore, consumatore, fruitore di servizi, titolare di diritti) viene considerata un attore protagonista, espressione e risultato di una propria storia sociale e culturale, portatore di un particolare sistema di valori e di uno specifico sistema di aspettative, che condiziona le proprie scelte personali, indirizza l'agire organizzativo e determina il sistema relazionale e comunicativo. Le stesse organizzazioni di lavoro hanno perso il loro carattere di uniformità e omologazione ad una logica di one best way e si sono profondamente modificate. Al posto dei modelli tradizionali estremamente rigidi, gerarchici e fortemente prescrittivi, come quello taylor-fordista e burocratico (Bonazzi, 1993b; 2002), si sono affermati una pluralità di modelli che si ispirano ad un polimorfismo organizzativo e ad un pluralismo relazionale (Williamson, 1998;

Womack , Jones, Ross, 1991) o a modalità di tipo reticolare (Butera, 1990; 2001) o distrettuale (Becattini, Rullani, 1993).

L'impresa/organizzazione non è più considerata una "macchina", ma un organismo intelligente, al cui interno agiscono persone con proprie strategie/obiettivi e sistemi di valori, che non si autopercepisce come sistema chiuso, ma bensì un sistema aperto, che interagisce in una forma dinamica e dialettica con il suo ambiente di riferimento, ed è capace di autoriprodursi in una logica autopoietica (Luhmann, 1990; Coccozza, 2006).

Nelle pubbliche amministrazioni si assiste ad una evoluzione della cultura e dei modelli organizzativi (Coccozza, 2004; 2006a), che passano da una logica burocratica, piramidale e centralistica, orientata al rispetto formale della norma, a quella di tipo telocratico, che mira al raggiungimento di obiettivi, punta alla qualità e alla personalizzazione dei servizi, in una dimensione strutturale reticolare. Nella prospettiva interpretativa dell'evoluzione di nuovi modelli organizzativi, altri studiosi, invece, introducono approcci teorici "cognitivi", orientati a considerare fondamentale il ruolo della cultura dei soggetti nella gestione dei processi di mutamento (Weick, 1988; 1997), o la loro capacità di rappresentare le azioni organizzative in chiave di metafora, sostituendo addirittura il concetto di organizzazione con quello di "immaginizzazione" (Morgan, 1989). In questa direzione, Morgan (1986, p. 158), definisce la cultura organizzativa come: «il processo di costruzione della realtà che permette alla gente di vedere e concepire fatti e azioni, oggetti, espressioni o situazioni specifiche in modi particolari. Questi modelli di concettualizzazione rappresentano anche la base che dà senso e significato al proprio comportamento». Mentre, sempre a proposito del ruolo della cultura, Smirchic (1983, p. 339) sostiene che: «le organizzazioni non hanno una cultura comune, ma sono delle culture, poiché rappresentano un insieme condiviso di significati». L'organizzazione, dunque, va intesa come un sistema indispensabile per raggiungere determinati obiettivi, all'interno del quale agiscono esseri culturali dotati di un sistema di valori, con una propria strategia e una logica di azione, ma può rappresentare, al contempo, un limite al raggiungimento degli obiettivi stessi. Una situazione di questo tipo, apparentemente paradossale, si incontra sia quando le strutture, le relazioni interorganizzative e i compiti diventano troppo rigidi, gerarchici e fortemente predeterminati (modello meccanico o burocratico), quindi, incapaci di corrispondere alle sfide provenienti dall'ambiente, sia perché talvolta si incontrano problemi, vincoli o addirittura resistenze da parte delle persone che la popolano nei confronti dell'introduzione di determinate norme che tendono a produrre cambiamenti. In questo senso, bisogna ricordare un importante monito lanciato da Selznick (1948, p. 32), quando sostiene che: «noi siamo inevitabilmente impegnati nella mediazione delle strutture umane che sono indispensabili per i nostri scopi, e che nello stesso tempo si frappongono tra noi e gli scopi stessi». Nel tentativo di ridefinire una teoria e una metafora organizzativa diverse da quelle classiche, ascrivibile nell'ambito del sistema culturale tipico dei sistemi chiusi e dei modelli deterministici, al quale appartengono la macchina e l'orologio, possiamo ricordare che Popper (1984; 2005) ha fatto ricorso ad una metafora di grande effetto, quando a proposito dell'individuazione di un possibile modello indeterministico, finisce per individuare le nuvole come nuovo modello di riferimento. Una metafora/modello organizzativo basata su caratteristiche soggette ad estrema indeterminatezza e imprevedibilità. Ma dopo una lunga disamina su questo concetto, condotto proprio nel libro *Nuvole e orologi*. Il determinismo, la libertà e la razionalità, Popper (2005) precisa che, essendo troppo interminato il modello interpretativo che

assume le nuvole come paradigma, poiché soggetto a troppe variabili casuali, nella rielaborazione opta per un nuovo modello: quello della “bolla di sapone”. A questo proposito chiarisce che (Popper, 2005, p. 58), «La bolla di sapone è più simile ad un organismo, che lascia il sistema “aperto” e in grado di reagire alle influenze ambientali con un metodo che è insito, diciamo così, nella sua organizzazione: la bolla di sapone se colpita da un raggio di calore, assorbe calore (molto simile ad una serra), e così l’aria racchiusa si espanderà, tenendo la bolla sospesa in aria». In questo schema di ragionamento risulta essere molto chiaro che le principali variabili costitutive di un modello organizzativo determinista o di una società funzionalistica sono rappresentate essenzialmente dalla capacità e dalla possibilità di prevedere le dinamiche individuali e sociali, di predeterminare i comportamenti, in modo tale da poter prevedere agevolmente i risultati. Ovviamente questo schema concettuale può funzionare efficacemente solo in ambienti e scenari estremamente stabili e poco interessati da processi di innovazione. Per queste ragioni sono modelli organizzativi e societari preferiti da coloro (autori e operatori) che hanno dell’organizzazione una visione strumentale. Si tratta di categorie analitiche molto importanti e assolutamente necessarie per comprendere gli attuali processi evolutivi delle società e delle organizzazioni, poiché, come sostiene efficacemente Baldini (2005, p. 5): «Per il determinista il futuro non è aperto, ma chiuso, in quanto il futuro del mondo è implicito in ogni istante del suo passato. In altre parole, essendo il futuro completamente determinato da quel che è accaduto, non solo è prevedibile, ma anche necessario. Nessuna nostra azione intenzionale, nessun nostro progetto volto a influenzarlo o a determinarlo potrà mai modificarlo». Infatti, per comprendere pienamente l’ampia portata dei fenomeni evolutivi in atto, è necessario abbandonare l’idea di stabilità, adottare un diverso quadro teorico esplicativo, e passare dal concetto di cambiamento, inteso come variazione di tipo quantitativo, a quello di mutamento, che presuppone una variazione sistemica e qualitativa, a volte, come in questo caso, di evoluzione dello stesso paradigma interpretativo di riferimento. Allo stesso modo il lavoro tradizionale tende ormai ad essere superato, come spiega La Rosa nel suo *Sociologia dei lavori* (2002), si sperimentano nuove forme di lavori più flessibili, maggiormente orientati all’innovazione tecnologica e ai principi della produzione snella e della qualità totale, ma anche a nuove esigenze e aspettative di carattere personale. In merito alle dinamiche e alle traiettorie della mobilità, come hanno efficacemente analizzato recentemente Colasanto e Zucchetti (2008), si sono delineati differenti volti di questo complesso fenomeno che, per essere meglio compresi, richiedono una visione pluridimensionale. Infatti, in questi ultimi anni, nei mercati del lavoro locali si sono sviluppate varie tipologie di mobilità, che assumono caratteristiche specifiche e in particolare: quella delle transizioni professionali dai comparti tradizionali ai lavori del “nuovo terziario”; quella prevalentemente intrasettoriale dei settori metalmeccanico e dell’Information communication technology (Ict); quella delle carriere lavorative dei giovani, laureati e diplomati, occupati nei servizi educativi, socio-assistenziali e del loisir; quella dei percorsi di inserimento lavorativo sperimentati dai giovani laureati; quella della ricerca di promozione occupazionale e sociale da parte di migranti come attori economici transnazionali. La forte dinamicità e la costante attenzione alle dinamiche dell’evoluzione dei mercati del lavoro, a cui sono sottoposti i giovani lavoratori flessibili, tal volta fa pensare che questi possano essere accomunati alla “metafora del trapezista”, nella quale i risultati dipendono dalla positiva combinazione di innumerevoli variabili, non sempre ponderabili, controllabili e pianificabili. Insomma, si tratta di prendere in considerazione i lavori in una visione plurale e in tutte le possibili variabili, relative alle modalità formali e informali, con

tempi sempre più variabili e incerti nella durata, che producono nuovi rapporti tra tutti i soggetti che vi interagiscono e ne sono, in differente misura, protagonisti sulla base della loro cultura personale e delle loro competenze professionali e relazionali. Del resto, nell'attuale società dell'informazione e della conoscenza, dove sono sempre più necessarie competenze adeguate volte a comprendere meglio le dinamiche globali, per poter mettere in campo un'efficace azione locale, le politiche attive nel campo dell'education (istruzione, formazione e life long learning) sono diventate ormai un fattore di sviluppo strutturale imprescindibile nel processo di modernizzazione del Paese. Un processo finalizzato sia a migliorare il livello di crescita civile e culturale della persona e delle comunità territoriali e nazionale, sia ad ottimizzare in una logica sistemica l'interscambio concorrenziale con i diversi Paesi competitors, quelli tecnologicamente avanzati, ma anche quelli più aggressivi e di recente industrializzazione. Come insegna l'esperienza che possiamo trarre dalle indagini Ocse e dall'analisi del sistema finlandese, come caso di benchmarking (Coccozza, 2008e), le migliori performance dei sistemi educativi non sono correlate, e non dipendono meccanicamente dalla quantità di risorse impiegate (l'Italia presenta una spesa in media con gli altri Paesi Ocse, con risultati di apprendimento invece sotto la media), ma dalla qualità delle persone e dalla cultura dell'autonomia, nonché dal grado di responsabilità da parte degli attori presente a tutti i livelli del sistema stesso. I dati Ocse inducono a pensare che occorre costruire le premesse per un reale ed equilibrato sviluppo economico delle comunità locali e territoriali, impiegando al meglio il proprio capitale sociale, a cui la scuola, il sistema formativo e l'università contribuiscono in maniera sostanziale ed insostituibile. Così come le profonde trasformazioni che hanno riguardato e ancora interessano il mondo delle imprese hanno certamente un carattere strutturale e hanno coinvolto la dimensione collettiva, ma tendono ad incidere sempre più soprattutto nell'ambito della dimensione individuale e relazionale dell'attività lavorativa. Infatti, come è stato autorevolmente rilevato (Colasanto, Zucchetti, 2008; Gallino, 2001; 2007; 2009; La Rosa, 2002; Reyneri 2002; 2004; Magatti, Fullin, 2002; Chiarello et al., 2004; Coccozza, 2006a; 2006c; 2008a; 2008c; Coccozza, Liso, Neri, 2004; Sennet, 1999; 2006), tali trasformazioni hanno prodotto un vero e proprio mutamento, in quanto hanno dato vita alle seguenti trasformazioni:

- a) si assiste ad una "pluralizzazione" dei significati e degli atteggiamenti nei confronti del lavoro, si producono una serie di mutamenti volti a modificare alcuni aspetti del sistema valoriale e relazionale del lavoratore;
- b) si modifica il senso del lavoro dipendente, e si mettono in evidenza due espressioni dello stesso fenomeno: un'ampia ricerca di autonomia professionale e imprenditiva, ma anche una sorta di sfida e di pericoli non irrilevanti di possibili nuove dipendenze, rischi, insicurezze e debolezze, soprattutto a seguito delle recenti riforme del mercato del lavoro;
- c) la nuova regolazione del mercato del lavoro, a partire dal "pacchetto Treu", fino alla legge 30/2003, pur non provocando particolari stravolgimenti nella quota di lavoro indipendente nel nostro Paese, rispetto alla media europea, privilegia forme di lavoro non standard (atipico) e crea una nuova situazione lavorativa che può rappresentare per il lavoratore una "trappola" insidiosa o una positiva "fase di passaggio transitoria";
- d) cambia il significato attribuito al lavoro per la ricerca sempre più evidente di contenuti e di elementi di creatività intrinseca nell'attività svolta;

- e) muta il rapporto tra tempo “oggettivo” di lavoro e tempo “soggettivo” di vita, con la ricerca di sempre nuove e migliori transazioni che rendano meno asimmetrico questo rapporto;
- f) i processi comunicativi, sostenuti dall'estrema diffusione delle nuove tecnologie della comunicazione (Ict), offrono sconosciuti e inesplorati campi di interazione reticolari, e possibili campi di cooperazione senza confini predefiniti.

Del resto, come è stato già sostenuto (Coccozza, 2006, p. 105): « nelle imprese più innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose, dagli inizi degli anni Novanta, si è andata sempre più diffondendo la consapevolezza tra gli studiosi e gli operatori che il lavoratore rappresenta ormai una variabile preziosa e non deve essere più considerato solo un “costo” quanto piuttosto una vera e propria risorsa strategica, su cui investire e su cui poter contare almeno alla pari – a nostro avviso certamente di più – che sul contributo fornito dal capitale finanziario o sull’apporto delle diverse tecnologie o dei sistemi tecnologici integrati». Una risorsa da valorizzare, potenzialmente decisiva per la sopravvivenza e la crescita delle imprese, fondamentale nell’acquisizione, nel mantenimento e nello sviluppo del vantaggio competitivo. Una risorsa da non prendere in esame, e in questo è chiaro il superamento del tradizionale paradigma di pianificazione delle risorse umane, solo nella fase attuativa delle strategie aziendali, ma che, al contrario, deve essere considerata già nella fase di elaborazione delle strategie stesse. In questo nuovo paradigma direzionale, le relazioni tra le varie componenti del sistema sono almeno di tipo bidirezionale, se non trasversali o addirittura a stella, hanno una natura evolutiva, non deterministica e non finalistica. Nel nuovo scenario, dunque, le politiche gestionali aziendali si confrontano con una sfida in un possibile terreno di azione comune con le persone, nei concreti processi di interazione economica, organizzativa e comunicativa, nella ricerca di contemperare due elementi critici:

- a) l’affermazione di un sempre maggiore grado di autonomia, partecipazione e responsabilità personale;
- b) la creazione di forme istituzionali innovative di coinvolgimento mirato e personalizzato finalizzate alla determinazione di una positiva performance aziendale e istituzionale.

Inoltre, si potrebbe sostenere con Giddens (2006) che la forte dinamicità imposta dalle relazioni comunicative ed organizzative alle organizzazioni innovative produce nel sistema e nel suo rapporto con l’ambiente di riferimento una continua ridefinizione, strutturazione delle stesse modalità di interazione, e contribuisce ricorsivamente a ridefinire il proprio futuro e quello del sistema stesso. A questo proposito è utile ricordare che un’efficace pianificazione strategica delle politiche innovative gestionali non tende più a spiegare alle persone “cosa debbono fare” o quali comportamenti adottare e “come fare”, in base a quali competenze, così come accade nelle organizzazioni tradizionali di tipo burocratico o taylor-fordiste fortemente rigide e accentrate, ma punta soprattutto a motivare sul “perché fare” determinate cose ed assolvere a determinati compiti produttivi, organizzativi o istituzionali. In altri termini, riteniamo si possa affermare che la nuova frontiera manageriale delle risorse umane, verso la quale si sono ormai incamminate le organizzazioni più innovative, orientate ai principi di learning organization e di total quality management, ha ormai superato l’era delle politiche orientate a sostenere la sola efficienza, caratterizzata dal potenziamento del know-how e dalla formazione delle competenze. Il nuovo orizzonte è proiettato sempre più verso la prospettiva dell’efficacia, in cui svolgono un ruolo primario il know-what, il sapere scientifico necessario a supportare la performance professionale e soprattutto il know-why e la motivazione ad agire, il

riconoscimento di senso nell'attività lavorativa svolta, il coinvolgimento attivo e la partecipazione consapevole alla determinazione delle strategie organizzative e produttive. In linea con questa impostazione paradigmatica, avendo già analizzato in questi ultimi anni in altra sede (Coccozza, 2004; 2005; 2006a; 2006c, 2008c; Coccozza, Liso, Neri, 2004) le dimensioni teoriche e concettuali di questa evoluzione, con questo libro intendiamo, invece, fornire un adeguato panorama esperienziale esplicativo di tipo qualitativo, nell'ambito del quale si possano riscontrare elementi concreti applicativi dello schema teorico di riferimento scelto. Per questa ragione, gli undici saggi raccolti in questo volume si propongono di analizzare una serie di politiche ed esperienze avanzate ed eticamente orientate, in una logica di casi empirici particolarmente significativi, che potrebbero essere considerati dei casi di *best practices* di rilievo nazionale ed internazionale, nel campo della gestione dei processi comunicativi ed organizzativi e di governo delle nuove relazioni di lavoro. In questa logica, delineato il quadro scientifico e culturale di riferimento, nel quale sono stati elaborati i saggi, la loro disamina sarà realizzata sulla base di uno schema unitario che si propone di raggiungere due obiettivi: inquadrare il fenomeno oggetto dello studio ed analizzare il percorso di ricerca seguito dagli autori; prendere in considerazione alcuni spunti di riflessione, utili per un possibile approfondimento in sede didattica e accademica, ma anche in contesti operativi. Una scelta metodologica che intende fornire, dunque, da un parte, una chiave interpretativa dello specifico quadro teorico di riferimento, dall'altra, indicazioni sulle possibili implicazioni e ricadute operative che si potrebbero incontrare nella concreta realtà quotidiana delle imprese innovative e delle pubbliche amministrazioni virtuose. L'esperienza italiana viene esaminata attraverso l'analisi dell'evoluzione dei principali modelli applicativi operanti in diverse aziende innovative, come Telecom Italia, Sorgenia, Terna e in pubbliche amministrazioni particolarmente virtuose, come l'Agenzia del Territorio del Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'Agenzia Spaziale Italiana, il Comune di Reggio Emilia e il Consorzio dei Comuni Trentini, coronano la disamina dello studio, e danno uno spessore di carattere internazionale, i casi di importanti multinazionali come Allergan, American Express e Nokia Siemens Networks. Gli undici contributi qui presentati sono stati inseriti nell'ambito di schemi interpretativi finalizzati a spiegare l'evoluzione dei fenomeni analizzati, sulla base di tre principali chiavi di lettura:

- a) l'affermazione di un'efficace processo di comunicazione d'impresa, connesso con l'elaborazione di strategie di pieno ed effettivo coinvolgimento degli stakeholder;
- b) lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi e la valorizzazione delle persone;
- c) le nuove sfide per l'innovazione e la personalizzazione delle politiche.