



ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: 3 Aprile 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

Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

**Recensione ad Antonio Cocozza (a cura di), *Persone, organizzazioni, lavori*,
Milano, Franco Angeli, 2010**
di Stefania Capogna¹

Abstract

Il volume cerca di mostrare attraverso l'analisi teorica e la presentazione di casi virtuosi, sia di natura aziendale che istituzionale, la tendenza al superamento di un approccio istituzionale, produttivo, comunicativo e di marketing orientato a logiche uniformi di carattere collettivo, generico e indistinto.

Parole chiave: lavoro, organizzazioni, lavori

Ci sono diversi modi per interpretare la relazione tra persone, organizzazioni e lavoro. Nella via prescelta da Antonio Cocozza, curatore del testo, si assegna una primaria importanza alle persone, alle quali seguono le altre due dimensioni di analisi. La questione centrale che si affronta consiste nell'analisi della relazione esistente tra: l'evoluzione delle culture e dei modelli organizzativi; la crescente pervasività dell'innovazione tecnologica; lo sviluppo delle politiche relative alle Human Resources Management e la comunicazione di impresa, tutto alla luce degli attuali cambiamenti socio-economici.

Il volume cerca di mostrare attraverso l'analisi teorica e la presentazione di casi virtuosi, sia di natura aziendale che istituzionale, la tendenza al superamento di un approccio istituzionale,

¹ Professore di Sociologia dell'educazione, Master Mundis, Scuola Iad-Università di Roma "Tor Vergata".

produttivo, comunicativo e di marketing orientato a logiche uniformi di carattere collettivo, generico e indistinto. Superamento che orienta sempre più tali interventi verso una personalizzazione delle politiche, delle scelte commerciali e della gestione organizzativa. Assunto centrale del volume è dato dalla focalizzazione sulla persona intesa come soggetto concreto e particolare, capace di agire nel suo contesto storico sociale e culturale come titolare di diritti e doveri di cittadinanza, e attore cor-responsabile nel raggiungimento di migliori risultati in campo produttivo e lavorativo. Secondo questa prospettiva si guarda al mutamento in atto nel sistema economico e sociale, attraverso il passaggio da una logica politico-organizzativa di tipo collettivo e indistinto a una diversa politica, tendente alla personalizzazione degli interventi e alla segmentazione della domanda in ordine alle singole persone, intese come soggetti capaci di autodeterminazione e scelte selettive. Unico comune denominatore di un testo che presenta una varietà di casi di studio, tanto in ambito produttivo e commerciale, quanto in contesto pubblico e di servizio, è dato dal modo in cui, all'interno delle esperienze considerate, viene interpretato il concetto di persona, e cioè come "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" (p. 18).

Dopo una lunga e articolata introduzione finalizzata a definire il quadro concettuale che indirizza tutto il lavoro, il testo si dispiega nell'illustrazione di undici casi di studio scelti in ordine alla loro significatività, in quanto capaci di rappresentare una serie di politiche ed esperienze di particolare rilievo a livello nazionale e internazionale nella gestione dei processi comunicativi e organizzativi o di governo delle relazioni di lavoro. Il filo rosso che attraversa tutti i casi esposti è proprio nel modo in cui viene concettualizzato il soggetto destinatario degli interventi, non più un individuo genericamente astratto ma persona in carne ed ossa, in qualità di collaboratore, consumatore, fruitore e titolare di diritti di cittadinanza. Soggetti dunque capaci di scelte consapevoli e responsabili, in virtù di un preciso sistema di valori e di un background culturale, partner interessati e interessabili a dialogare su obiettivi comuni.

I saggi presentati possono essere ricondotti all'interno di tre distinte aree tematiche: la ricerca di un processo di comunicazione di impresa efficace, finalizzato al coinvolgimento degli stakeholder; lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi per la valorizzazione delle persone; il tentativo di promuovere interventi di policies innovativi e personalizzati in funzione dei diversi target di destinatari. Secondo questa linea, il testo si suddivide in tre parti, ciascuna delle quali cerca di rappresentare attraverso i diversi casi di studio le più innovative e rilevanti tendenze nell'ambito considerato. La prima parte è dedicata alla comunicazione e alle strategie di coinvolgimento degli stakeholders e racchiude quattro saggi, ognuno dei quali dedicato ad un tema specifico.

Antonio Ragusa, autore del saggio "La comunicazione come processo di business: un modello teorico e applicativo", si concentra sull'analisi della comunicazione interna, proponendo un modello concettuale per la costruzione di un processo di comunicazione efficace. L'autore indica che la comunicazione d'impresa può essere concepita come un processo in senso tecnico, intendendo la tipica configurazione input-operations-output. Tuttavia, egli sostiene che tale strategia può rappresentare anche un processo di business in grado di influire sui risultati economici dell'impresa, apportando benefici organizzativi e costituendosi come fattore di vantaggio competitivo. Egli giunge a riconoscere che "persone, organizzazione e lavori trovino nella comunicazione un essenziale e vitale collante sistemico" (p. 84), in quanto una comunicazione di qualità è in grado di

produrre effetti positivi tanto per i soggetti (motivazione, appartenenza, fiducia ecc.), quanto per l'organizzazione (miglioramento della produttività, qualità del servizio ecc.). Per questo motivo, si considera l'approccio process-based particolarmente indicato per gli strumenti concettuali e applicativi che offre a garanzia di un'efficace analisi e gestione dell'intero processo comunicativo.

Fabrizio da Dafano riflette sulla trasformazione dalla comunicazione attraverso l'esperienza della American Express. Il suo saggio "Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa" si propone di fornire alcuni spunti di riflessione sul modo di concepire la comunicazione organizzativa in ordine al superamento della tradizionale comunicazione interna, esterna e di prodotto. Egli giunge a considerare la comunicazione organizzativa come "la linfa vitale di un'organizzazione", lavoro accurato e costante di cui il management si deve prendere responsabilmente cura. Sul tema della comunicazione all'interno di un ente pubblico di prestigio si cimenta Germana Galoforo con il saggio "Spazio alla comunicazione: le attività di relazioni esterne in un settore di eccellenza". Dopo una breve riflessione sul modo in cui si è evoluta la comunicazione nell'ambito dell'amministrazione pubblica, si approfondisce la dimensione relazionale della comunicazione. Il saggio affronta la questione della comunicazione da una prospettiva particolare quale può essere quella del rapporto tra scienza e società, e quella della difficile comunicazione degli esiti della ricerca scientifica. Il valore del saggio è dato anche dalla sua lettura critica che non esita a mettere in evidenza le problematiche ancora diffuse nell'ambito dell'amministrazione pubblica in ordine all'urgenza di considerare la comunicazione come un fattore di cambiamento culturale e manageriale. In continuità con le analisi precedenti anche in questo caso si riconosce che la comunicazione interna tende a trasformarsi in comunicazione organizzativa, ampliandosi fino ad incorporare aspetti importanti di comunicazione esterna e di comunicazione di marketing.

Il quarto saggio di Chiara Santarelli conclude questa prima parte soffermandosi su un altro tema di rilievo: "La brand identity e le strategie di rebranding nella comunicazione di impresa". La ricerca tenta di mettere in evidenza l'importanza attribuita al brand quale fattore in grado di determinare il successo o l'insuccesso di un'organizzazione. Il saggio vuole dimostrare come i soggetti in grado di affrontare una coerente riflessione sulle proprie politiche di brand identity possono affrontare le sfide del mercato auspicando a rilanciare e rafforzare la propria posizione. Il brand name di un'azienda non ha soltanto un significato denotativo utile alla sua identificazione, ma può divenire elemento fondativo della sua identità, della bontà e della qualità dei suoi servizi e prodotti. In questo senso, l'impresa viene riconosciuta come portatrice di una propria personalità, capace di inserirsi in maniera strategica in un ambiente costituito di "persone"; in altri termini consumatori sempre più selettivi ed esigenti.

La seconda parte del volume si focalizza su "nuovi modelli organizzativi e valorizzazione delle persone". Questa sezione del volume consta di cinque saggi, ciascuno dei quali affronta un tema di rilievo nella governance di un'organizzazione di natura sia pubblica che privata.

Il primo saggio, di Concetta Mercurio, si sofferma sul tema della leadership e del cambiamento organizzativo intrapreso nell'esperienza del Comune di Reggio Emilia. Dopo un breve excursus sulle principali teorie della leadership, l'autrice analizza il processo relazionale innescato nel Comune oggetto di analisi, dal mutamento organizzativo attivato in risposta al cambiamento socio-culturale, e come tentativo di stabilire una nuova relazione dialettica tra mondi tradizionalmente distinti: istituzioni, imprese, famiglie e cittadini. Mutamento organizzativo finalizzato a rendere più coerenti i servizi forniti alla cittadinanza nell'ottica di uno sviluppo economico, sociale e civile dell'intera comunità.

Cristina Garasi si concentra su “Il miglioramento della qualità dei servizi attraverso i circoli della qualità nell’Agenzia del territorio”. Nel suo lavoro, l’autrice cerca di mettere in evidenza il valore che le risorse umane acquisiscono ad ogni livello dell’organizzazione in ordine ad attività di miglioramento organizzativo. Nell’analisi del progetto front office realizzato nel 2006 dall’Agenzia del territorio per favorire il miglioramento dei servizi, giunge a riconoscere come il vero mutamento non si ottiene attraverso la normativa e le procedure, bensì per mezzo di un’attenzione costante e forte sul trasferimento dei valori guida dell’organizzazione, attraverso una logica di life long learning e mirate azioni di comunicazione organizzativa.

Tra gli strumenti di gestione delle risorse umane non può mancare il richiamo alla selezione. Anna Benini e Sabrina Nulli, nel loro saggio, “La selezione come strumento di pianificazione e sviluppo delle risorse umane in aziende multinazionali” chiariscono le sfide attuali che devono essere affrontate da quanti svolgono questa attività nell’ambito delle Human Resources. Lo studio giunge a mettere in evidenza come le aziende non possano essere competitive se non riescono ad interrogarsi sui propri processi di selezione e se non riescono a considerare il reclutamento come un processo dinamico, volto sin dalle primissime fasi all’identificazione di un percorso di crescita e di carriera del soggetto all’interno dell’azienda.

Daniela Bolognino, Luigi Mazza e Catherine Tonini si soffermano sulle “Politiche formative e il nuovo ruolo del dirigente pubblico nell’esperienza del Consorzio Comuni trentini”. Un breve excursus sul modo in cui si è modificato il ruolo del dirigente pubblico a partire degli anni ‘90 introduce la problematica dell’efficacia e dell’efficienza nella prospettiva del New Public Management che con gli anni ‘90 si è affermata anche nel nostro paese. Il lavoro prosegue con la ricostruzione dell’esperienza dei Comuni trentini prestando particolare attenzione al ruolo del dirigente nella crescita e nella valorizzazione del personale, attraverso lo sviluppo di attività formative considerate come “leva strategica per l’evoluzione professionale e per l’acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari del mutamento culturale e organizzativo” (p. 41). Il saggio cerca di mostrare come una politica di formazione mirata possa svolgere un ruolo fondamentale nel potenziamento di competenze professionali strategiche in ruoli dirigenziali e in figure professionali di coordinamento.

Il quinto saggio che conclude questa seconda parte, ad opera di Mario Iannaccone, Franco Moraldi e Alessandro Peluso, si sofferma su “La diffusione dell’e-work nelle organizzazioni”, un tema particolarmente attuale nel panorama delle trasformazioni organizzative. Essi affrontano il tema dell’e-work ricostruendo il dibattito scientifico che si è sviluppato attorno al concetto di telelavoro a partire dalla metà degli anni ‘60 per poi ricostruire una sperimentazione virtuosa di telelavoro domiciliare realizzata in Telecom Italia. Il saggio mostra l’estensione del concetto di telelavoro che assume oggi, con lo straordinario sviluppo delle nuove tecnologie informatiche e della comunicazione, connotazioni assai diverse, orientate prevalentemente in direzione della cooperazione a distanza e della collaborazione on-line. Il caso Telecom dimostra che il telelavoro può svolgere un ruolo sia dal punto di vista organizzativo, sia come leva strategica di gestione delle risorse umane, mettendo la persona al centro dell’organizzazione.

La terza parte del volume contiene due saggi volti a presentare le nuove sfide per l’innovazione e la personalizzazione delle politiche. I due saggi affrontano temi di grande rilevanza nel dibattito attuale, la questione della responsabilità sociale e quella del diversity management.

Luigi Mazza si sofferma sul primo tema ricostruendo l’esperienza del gruppo Terna S.p.A.. L’autore esplora l’evoluzione teorica del concetto di responsabilità sociale d’impresa, a partire dalla

ricostruzione del quadro teorico di riferimento, dalla definizione del concetto di responsabilità sociale, dei suoi ambiti di applicazione e dei suoi strumenti. Egli giunge a considerare la responsabilità sociale come un driver strategico per la valorizzazione delle persone. L'ultimo saggio, che chiude la terza parte del lavoro, è elaborato da Chiara Ciona e Domenico Famà e affronta un tema molto importante, "Le politiche di diversity management: criticità e prospettive. Una comparazione in aziende multinazionali". Il saggio avvia la sua riflessione con la spiegazione del concetto stesso di gestione delle differenze, portando alla luce le evoluzioni sostanziali che hanno modificato il modo di intendere il concetto di differenza negli ultimi cinquant'anni. Si cerca inoltre di individuare quali differenze più di altre possano porsi come sfida o opportunità per il sistema Italia, proponendo uno schema utile a comprendere come la presenza di differenze interagisca con i processi aziendali e come possano influire sui risultati complessivi dell'organizzazione. Gli autori giungono ad affermare che il diversity management sia destinato ad avere un ruolo sempre più importante in società multietniche e multiculturali dove è sempre più necessario perseguire la piena e completa valorizzazione di tutte le risorse culturali e professionali senza percorrere pratiche discriminatorie.

Per concludere, si può dire che il *file rouge* che accompagna tutto il lavoro sia l'idea che "l'evoluzione dei nuovi processi comunicativi, culturali e organizzativi, non solo tende al superamento di una logica gerarchica, prescrittiva, deterministica e finalistica, ma contribuisce a delineare un certo grado di indeterminismo vitale, dovuto all'agire personale, che favorisce e fa progredire le nostre società" (p. 453). In questo nuovo paradigma interpretativo, il rispetto per la dignità della persona viene ad assumere un ruolo fondamentale nell'esercizio della libertà di azione soggettiva che non si gioca più esclusivamente su uno scambio di tipo materiale ma richiama sempre più dimensioni simboliche e valoriali. Il merito del lavoro è senza dubbio quello di aver riportato all'attenzione l'importanza di una visione strategica e lungimirante nella gestione e nelle politiche delle risorse umane quale fattore decisivo nel determinare anche, (e forse soprattutto), in tempo di crisi, il successo o l'insuccesso di un'impresa.

1. A. Cocozza (a cura di), Persone, organizzazioni, lavori, Milano, Franco Angeli, 2010.