

## *Introduzione.*

### *Organizzazioni, innovazione e sicurezza sul lavoro*

di Antonio Cocozza\*

Se osserviamo le profonde trasformazioni che hanno interessato le nostre società negli ultimi decenni, possiamo affermare che il mondo sta cambiando e lo fa in fretta, molto più in fretta di quanto si possa immaginare. Per questo motivo è necessario dotarsi di un nuovo paradigma esplicativo, capace di dare conto della complessità crescente e delle determinanti interazioni sistemiche che caratterizzano strutturalmente e culturalmente questo processo di mutamento continuo.

Con l'avvento delle innovazioni, che hanno interessato costantemente le nostre società e il sistema impresa, siamo di fronte a una sfida stimolante e insidiosa, che riguarda principalmente la capacità di innovare politiche e strumenti nel campo della dimensione strategica della competitività globale.

Si tratta di una sfida rappresentata da quattro grandi variabili, che assumono un ruolo determinante nella delineazione di un nuovo paradigma dello sviluppo del sistema economico e in quello dell'evoluzione delle culture e delle teorie organizzative nel XXI secolo: capacità di promuovere, creare e governare reti; propensione all'innovazione ed efficace implementazione; abilità nell'incremento e nell'estensione della creatività pratica; la garanzia della sicurezza del lavoro e sul lavoro. Variabili che possono trovare più agevolmente una corretta gestione nell'ambito di una rinnovata cultura organizzativa, improntata all'applicazione di una leadership efficace e una *governance* che sia nella logica della responsabilità diffusa nonché orientata al raggiungimento di obiettivi condivisi, in un clima relazionale collaborativo e partecipativo.

\* Ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro. Dipartimento di Scienze della Formazione Università degli Studi Roma Tre. Delegato del Rettore per l'Alternanza Scuola-Lavoro. Coordinatore Corso di Laurea in "Scienze dell'educazione per Educatori e Formatori". antonio.cocozza@uniroma3.it.

In questo quadro, infatti, a seguito delle profonde trasformazioni in atto, che hanno portato all'affermazione di modelli organizzativi innovativi e nuove culture gestionali, il lavoratore/collaboratore non è più considerato un semplice "costo", ma diventa una "risorsa strategica" fondamentale per la creazione di *shared value* per tutti gli stakeholders. In questo nuovo scenario, il numero monografico intende fornire una chiave di lettura sistemica e interdisciplinare dei fenomeni analizzati, utile per comprendere meglio le interazioni esistenti tra la ricerca di un costante miglioramento dei risultati complessivi dell'impresa e il contributo che a questo obiettivo possono fornire le politiche di comunicazione d'impresa mirate e strategicamente orientate e quelle di gestione delle risorse umane tendenti a valorizzare e a motivare i collaboratori.

Si tratta di processi di mutamento particolarmente significativi, che, proprio perché maturati in una situazione di crisi strutturale, inducono studiosi e management delle realtà organizzative più avanzate ad interrogarsi e a riflettere sul nuovo ruolo economico svolto dall'impresa *social embedded* e su quello delle politiche pubbliche a sostegno di uno sviluppo *glocal*, attento alla dimensione sociale e a quella dello sviluppo ecocompatibile. Allo stesso modo, sul piano della regolazione collettiva delle relazioni di lavoro e sul possibile nuovo ruolo delle relazioni industriali, alla luce dell'evoluzione dei positivi risultati sul piano internazionale, si pone in evidenza la necessità di ripensare e rilanciare il modello partecipativo nell'esperienza italiana ed europea.

In linea con questa impostazione paradigmatica, il numero monografico della Rivista Sicurezza e scienze sociali intende focalizzare il focus sulla sfida di garantire la sicurezza del lavoro e sul lavoro. Una sicurezza sempre più ricercata e da "costruire" insieme a un investimento sulle persone che lavorano, quale obiettivo condiviso e da condividere con politiche organizzative decentrate e logiche produttive basate sulla responsabilità diffusa e sulla delega di compiti e attività e la valorizzazione dei propri collaboratori.

Per queste ragioni, assume un ruolo fondamentale la persona, la sua creatività, la sua spinta alla ricerca innovativa, insieme ai suoi bisogni di sicurezza economico-sociale e di tutela della salute come stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia (OMS 1946), anche sul posto di lavoro. Su questo tema le scienze sociali negli anni scorsi hanno acceso un dibattito scientifico, oggi ancora vivace e profondamente attuale.

La riflessione scientifica da impostare ora deve puntare a riflettere sul dibattito contemporaneo analizzando i processi in atto, indagando la realtà economico-sociale contemporanea, ricercando quei "fattori" che influenza-

no positivamente le dinamiche organizzative e lavorative, nonché le pratiche quotidiane e il clima organizzativo, che facilitano la prevenzione della sicurezza minimizzando i rischi psicologici e sociali sul lavoro. In definitiva si tratta di elaborare riflessioni teoriche e individuare esperienze di organizzazioni virtuose che attraverso modelli organizzativi efficaci sappiano coniugare risultati produttivi, innovazione, prevenzione e sicurezza sul lavoro.

In linea con questa impostazione paradigmatica, il numero monografico della Rivista presenta un Editoriale di David Cobos Sanchiz e un'introduzione a cura di Antonio Cocozza. La rivista si articola in quattro parti, che comprendono una prima sezione di Saggi, una seconda parte in cui si presentano Esperienze, successivamente sono raccolti contributi in merito alle Prospettive internazionali e alle Recensioni di volumi d'interesse.

I saggi affrontano tematiche centrali per comprendere meglio le profonde trasformazioni intervenute nel mondo della sanità, a partire dal contributo di Giovanna Fanci che analizza l'evoluzione dell'interazione medico-paziente tra cura, ascolto e condivisione.

Successivamente Rosita Garzi, Giorgio Giacomelli e Milena Vainieri, forniscono una lettura delle tendenze relative alla soddisfazione sul lavoro e anzianità di servizio. Spunti di riflessione tratti da un'analisi comparata che potrebbe riguardare e coinvolgere più attivamente diversi contesti organizzativi. Maria Giovannone affronta una tematica di rilievo internazionale, relativa a: "OHS in a Global Labour Market: developing a new paradigm of workers' participation".

In questa direzione Marco Lai, propone una riflessione su quali tutele sono oggi necessarie per i lavoratori interessati sempre più da un processo di mutamento continuo, che deve indurre a prendere sul serio il fenomeno dell'innovazione tecnologica e quello sulla della tutela della sicurezza sul/nel lavoro.

A fronte di politiche di delocalizzazione e di *offshoring* attuate da diverse imprese occidentali in questi ultimi anni, Chiara Talamo, osserva si sta invertendo la tendenza, poiché a partire da un rinnovato interesse per la qualità e la personalizzazione della produzione, si sono affacciate sul mercato più di recente alcune strategie di ripensamento in merito ai processi di innovazione, organizzazione e *reshoring*. In altri termini, le imprese che negli anni scorsi avevano delocalizzato, ora a fronte di una "nuova competizione" che si manifesta non solo sui costi, ma sulla qualità e sulla personalizzazione dei beni e servizi, le imprese più attente hanno avviato un percorso di rientro delle attività produttive in Italia e in Europa.

Nello spazio dedicato alle Esperienze troviamo una riflessione di Giada Benincasa sul ruolo dei modelli di organizzazione e sulla gestione delle risorse umane al tempo della IV rivoluzione industriale. Segue un contributo di Chiara Cilona, che propone una riflessione sulla cultura della sicurezza e sull'importante ruolo nella formazione che le Università potrebbero svolgere nella prospettiva della "Terza Missione". Non mancano riflessioni sulla sempre maggiore importanza che svolge la dimensione territoriale, nell'ambito delle quali Natasha Pettenò propone un contributo sul welfare aziendale, un percorso teorico e pratico attraverso le PMI del Veneto.

Nell'ambito delle Prospettive internazionali troviamo il contributo su Gender, work stress and health in Spain, a cura di M<sup>a</sup> del Pilar Socorro Matud-Aznar, David Cobos-Sanchiz, Ligia Sánchez-Tovar.

Nell'ambito della sezione dedicata alle Recensioni troviamo tre contributi, rispettivamente di Emanuela Proietti che analizza il volume di Lai, sulle tematiche del diritto della sicurezza sul lavoro tra conferme e sviluppi; di Barbara Morsello, che svolge una analisi critica di un testo di Chicchi e Simone sulla società della prestazione; Bianca Delli Poggi, che commenta nuovi casi empirici trattati nel volume di Catellani sulla responsabilità da reato delle aziende e sicurezza del lavoro, modelli organizzativi e gestionali ex D.Lgs. 231/2001 e 81/2008.

Da tutti i contributi emerge che l'innovazione è da considerare ormai un dato strutturale, inarrestabile, che tende ad interessare in modo pervasivo gli ambiti tecnologici, organizzativi e dei processi produttivi e del lavoro, nonché la realtà quotidiana, rimodulando qualità e stili di vita. In questa prospettiva, a partire dallo scenario globale, questo numero monografico della Rivista Sicurezza e Scienze Sociali intende fornire strumenti di analisi relativi alle principali criticità e potenzialità che l'innovazione induce e il contributo offerto, in una visione sistemica e integrata che salvaguardi la prevenzione e promuova la sicurezza nei luoghi di lavoro, motivi e valorizzi le persone in una prospettiva di una *governance* social inclusive.

Del resto è ormai largamente condivisa tra gli studiosi e gli operatori l'opinione che per raggiungere più efficacemente gli obiettivi strategici attesi sul piano economico finanziario e della cultura della prevenzione e della sicurezza, le imprese innovative e le pubbliche amministrazioni virtuose debbono investire nelle politiche di valorizzazione delle persone, poiché dalle loro competenze, dalla motivazione e dai loro comportamenti dipende tale risultato. In questo nuovo contesto, le politiche di comunicazione organizzativa strategicamente orientata e quelle di direzione delle risorse umane assumono un ruolo fondamentale di positiva correlazione con le politiche di business, poiché a seguito dei profondi mutamenti in atto, che hanno por-

tato all'affermazione di modelli organizzativi innovativi e nuove culture orientate ai principi del *Total quality management*, della *lean production*, della *learning organization*, dell'*empowering people*, del *people care*, del *diversity management* e del *work life balance*, il collaboratore ha smesso di essere considerato esclusivamente un "costo" ed è diventato una "risorsa strategica" indispensabile, sia ai fini dell'incremento del valore per il cliente, sia per un efficace perseguimento degli obiettivi connessi con la *mission* istituzionale.

Allo stesso modo, anche sul piano della dimensione collettiva della regolazione delle relazioni di lavoro e sul possibile nuovo ruolo delle relazioni industriali, si pone in evidenza la necessità di ripensare e rilanciare il modello partecipativo nell'esperienza italiana, alla luce dei positivi risultati raggiunti dai Paesi del Centro-Nord Europa, tradizionalmente orientati ad una logica collaborativa e partecipativa.

In questa direzione euristica, come dimostrano alcuni studi sugli indicatori di successo organizzativo a livello internazionale, per analizzare il funzionamento efficace delle organizzazioni complesse – dall'impresa, alle pubbliche amministrazioni – è necessario verificare e controllare il grado di burocrazia, il livello di innovazione digitale, il grado di valorizzazione delle risorse umane, il sistema di misurazione dei risultati e la loro correlazione con il sistema di incentivazione.

Occorre investire soprattutto nel miglioramento della dotazione personale di capitale culturale, nell'innovazione tecnologica ed organizzativa di prodotto e di processo, nella ricerca e nella diffusione di capitale sociale, migliorando il grado di fiducia all'interno delle organizzazioni. È necessario che le organizzazioni si facciano portatrici di una nuova cultura organizzativa basata su valori e obiettivi condivisi, su una leadership partecipata e diffusa, su relazioni di fiducia tra le persone, attraverso lo sviluppo di una politica di "comunicazione formativa", che si realizza soprattutto nell'ambito della comunicazione interpersonale e che si propone di fornire a tutti gli stakeholders (manager, collaboratori, fornitori, clienti) i contenuti e i metodi necessari per migliorare la cooperazione produttiva e rafforzare il senso di appartenenza e di fidelizzazione ai valori dell'organizzazione.

In realtà, si tratta di un processo non semplice e lineare, che coinvolge direttamente ciascuna organizzazione secondo un paradigma di resilienza che induce a persistere nel perseguire obiettivi innovativi e sfidanti, in modo da fronteggiare in maniera efficace e con spirito di gruppo gli imprevisti di un contesto economico flessibile in cui l'unica certezza è rappresentata dalla potenziale incertezza che siamo costretti ad affrontare e a governare efficacemente nel nostro agire organizzativo quotidiano.

Per questa ragione, l'ancoraggio dei processi decisionali e dei comportamenti organizzativi aziendali a forti valori di riferimento è indispensabile, come quelli relativi alla difesa della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in una prospettiva di affermazione e rispetto dell'etica della responsabilità personale e istituzionale.

Infatti, come ammonisce Galbraith (1988: 25) profeticamente, qualche decennio prima che esplodesse l'attuale crisi finanziaria, già nell'antica Grecia: «dopo aver identificato la natura della moneta e della coniazione, Aristotele procede a considerare l'accumulazione di denaro, che nella sua forma pura trova detestabile: gli accumulatori di denaro fanno di tutte le facoltà e arti dell'uomo puri "mezzi per procurarsi ricchezze nella convinzione che sia questo il fine e che a questo fine deve convergere ogni cosa. Come nel caso della sua posizione sull'usura, quest'osservazione di Aristotele ha conservato la sua validità nel corso dei secoli". Un notevolissimo esempio moderno dell'osservazione aristotelica è indubbiamente offerto dal giovane finanziere che subordina ogni sforzo e coscienza personale al frutto pecuniario, e su questa misura ogni risultato personale. Forse a Wall Street bisognerebbe leggere ancora Aristotele».

Si tratta di un monito molto importante per il rilancio di un corretto sviluppo e un'effettiva modernizzazione del Paese, che dovrebbe orientare e dar vita ad una nuova generazione di politiche, basate su una verità storica già enfatizzata storicamente e profeticamente da Sturzo (2005): «l'economia senza etica è diseconomia».

## Riferimenti bibliografici

- Galbraith J.K. (1988). *Storia dell'economia. Passato e presente*. Rizzoli: Milano.  
Sturzo L. (2005). *Coscienza e politica*. Edizioni di Storia e Letteratura: Roma.