

La gestione delle risorse umane nell'era digitale

a cura di Barbara Sena

Laboratorio Sociologico

FRANCOANGELI

Teoria,
Epistemologia,
Metodo

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Direttore Scientifico: Costantino Cipolla

Laboratorio Sociologico approfondisce e discute criticamente tematiche epistemologiche, questioni metodologiche e fenomeni sociali attraverso le lenti della sociologia. Particolare attenzione è posta agli strumenti di analisi, che vengono utilizzati secondo i canoni della scientificità delle scienze sociali. Partendo dall'assunto della tolleranza epistemologica di ogni posizione scientifica argomentata, Laboratorio Sociologico si fonda su alcuni principi interconnessi. Tra questi vanno menzionati: la combinazione creativa, ma rigorosa, di induzione, deduzione e adduzione; la referenzialità storico-geografica; l'integrazione dei vari contesti osservativi; l'attenzione alle diverse forme di conoscenze, con particolare attenzione ai prodotti delle nuove tecnologie di rete; la valorizzazione dei nessi e dei fili che legano fra loro le persone, senza che queste ne vengano assorbite e – ultimo ma primo – la capacità di cogliere l'alterità a partire dalle sue categorie "altre". Coerentemente con tale impostazione, Laboratorio Sociologico articola la sua pubblicistica in sei sezioni: *Teoria, Epistemologia, Metodo; Ricerca empirica ed Intervento sociale; Manualistica, Didattica, Divulgazione; Sociologia e Storia; Diritto, Sicurezza e Processi di vittimizzazione; Sociologia e storia della Croce Rossa.*

Comitato Scientifico: Natale Ammataro (Salerno); Ugo Ascoli (Ancona); Claudio Baraldi (Modena e Reggio Emilia); Leonardo Benvenuti, Ezio Sciarra (Chieti); Danila Bertasio (Parma); Giovanni Bertin (Venezia); Rita Biancheri (Pisa); Annamaria Campanini (Milano Bicocca); Gianpaolo Catelli (Catania); Bernardo Cattarinussi (Udine); Roberto Cipriani (Roma III); Ivo Colozzi, Stefano Martelli (Bologna); Celestino Colucci (Pavia); Raffele De Giorgi (Lecce); Paola Di Nicola (Verona); Roberto De Vita (Siena); Maurizio Esposito (Cassino); Antonio Fadda (Sassari); Pietro Fantozzi (Cosenza); Maria Caterina Federici (Perugia); Franco Garelli (Torino); Guido Giarelli (Catanzaro); Guido Gili (Campobasso); Antonio La Spina (Palermo); Clemente Lanzetti (Cattolica, Milano); Giuseppe Mastroeni (Messina); Rosanna Memoli (La Sapienza, Roma); Everardo Minardi (Teramo); Giuseppe Moro (Bari); Giacomo Mulè (Enna); Giorgio Osti (Trieste); Mauro Palumbo (Genova); Jacinta Paroni Rumi (Brescia); Antonio Scaglia (Trento); Silvio Scanagatta (Padova); Francesco Sidoti (L'Aquila); Donatella Simon (Torino); Bernardo Valli (Urbino); Francesco Vespasiano (Benevento); Angela Zanotti (Ferrara).

Corrispondenti internazionali: Coordinatore: Antonio Maturò (Università di Bologna) Roland J. Campiche (Università di Losanna, Svizzera); Jorge Gonzales (Università di Colima, Messico); Douglas A. Harper (Duquesne University, Pittsburgh, USA); Juergen Kaube (Accademia Brandeburghese delle Scienze, Berlino, Germania); André Kieserling (Università di Bielefeld, Germania); Michael King (University of Reading, Regno Unito); Donald N. Levine (Università di Chicago, USA); Christine Castelain Meunier (Casa delle Scienze Umane, Parigi, Francia); Maria Cecília de Souza Minayo (Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, Brasile); Everardo Duarte Nunes (Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, Brasile); Furio Radin (Università di Zagabria, Croazia); Joseph Wu (Università di Taiwan, Taipei, Taiwan).

Coordinamento Editoriale delle Sezioni: Veronica Agnoletti

Ogni sezione della Collana nel suo complesso prevede per ciascun testo la valutazione anticipata di due referee anonimi, esperti nel campo tematico affrontato dal volume.

Alcuni testi di questa collana sono disponibili in commercio nella versione e-book. Tali volumi sono sottoposti allo stesso controllo scientifico (doppio cieco) di quelli presentati in versione a stampa e, pertanto, ne posseggono lo stesso livello di qualità scientifica.

Sezione *Teoria, Epistemologia, Metodo* (attiva dal 1992). *Responsabile Editoriale*: Alberto Ardissonne. *Comitato Editoriale*: Agnese Accorsi; Gianmarco Cifaldi; Francesca Cremonini; Davide Galesi; Ivo Germano; Maura Gobbi; Francesca Guarino; Silvia Lolli jr.; Alessia Manca; Emmanuele Morandi; Alessandra Rota; Barbara Sena.

Sezione *Ricerca empirica ed Intervento sociale* (attiva dal 1992). *Responsabile Editoriale*: Paola Canestrini. *Comitato Editoriale*: Sara Capizzi; Teresa Carbone; David Donfrancesco; Laura Farneti; Carlo Antonio Gobbatto; Ilaria Iseppato; Lorella Molteni; Paolo Poletti; Elisa Porcu; Francesca Rossetti; Alessandra Sannella.

Sezione *Manualistica, Didattica, Divulgazione* (attiva dal 1995). *Responsabile Editoriale*: Linda Lombi. *Comitato Editoriale*: Alessia Bertolazzi; Barbara Calderone; Raffaella Cavallo; Laura Gemini; Silvia Lolli sr.; Ilaria Milandri; Annamaria Perino; Fabio Piccoli.

Sezione *Sociologia e Storia* (attiva dal 2008). *Coordinatore Scientifico*: Carlo Prandi (Fondazione Kessler – Istituto Trentino di Cultura) *Consiglio Scientifico*: Nico Bortoletto (Università di Teramo); Alessandro Bosi (Parma); Camillo Brezzi (Arezzo); Luciano Cavalli, Pietro De Marco, Paolo Vanni (Firenze); Sergio Onger, Alessandro Porro (Brescia); Adriano Prosperi (Scuola Normale Superiore di Pisa); Renata Salvarani (Cattolica, Milano); Paul-André Turcotte (Institut Catholique de Paris). *Responsabile Editoriale*: Alessandro Fabbri. *Comitato Editoriale*: Barbara Arcari; Barbara Baccarini; Roberta Benedusi; Elena Bittasi; Pia Dusi; Nicoletta Iannino; Vittorio Nichilo; Ronald Salzer; Anna Scansani; Stefano Siliberti; Paola Spozetti.

Sezione *Diritto, Sicurezza e processi di vittimizzazione* (attiva dal 2011). *Coordinamento Scientifico*: Carlo Pennisi (Catania); Franco Prina (Torino); Annamaria Rufino (Napoli); Francesco Sidoti (L'Aquila). *Consiglio Scientifico*: Bruno Bertelli (Trento); Teresa Consoli (Catania); Maurizio Esposito (Cassino); Armando Saponaro (Bari); Chiara Scivoletto (Parma). *Responsabili Editoriali*: Andrea Antonilli e Susanna Vezzadini. *Comitato Editoriale*: Flavio Amadori; Christian Arnoldi; Rose Marie Callà; Gian Marco Cifaldi; Maria Teresa Gammone; Giulia Stagi.

Sezione *Sociologia e storia della Croce Rossa* (attiva dal 2013). *Direttori*: Costantino Cipolla (Bologna) e Paolo Vanni (Firenze). *Consiglio Scientifico*: François Bugnion (*presidente* - CICR), Roger Durand (*presidente* - Société "Henry Dunant"), Giuseppe Armocida (Varese), Stefania Bartoloni (Roma III), Paolo Benvenuti (Roma III), Fabio Bertini (Firenze), Paola Binetti (Campus Bio-Medico, Roma), Ettore Calzolari (Roma I), Giovanni Cipriani (Firenze), Carlo Focarelli (Perugia; LUISS), Edoardo Greppi (Torino), Gianni Iacovelli (Accademia di Storia dell'Arte Sanitaria, Roma), Giuseppe Palasciano (Bari), Jean-François Pitteloud (già CICR), Alessandro Porro (Brescia), Giorgio Zanchin (Padova). *Comitato Editoriale*: Giorgio Ceci (coordinatore), Filippo Lombardi (coordinatore), Massimo Aliverti, Nico Bortoletto, Luca Bottero, Virginia Braida, Carolina David, Antonella Del Chiaro, Renato Del Mastro, Gerardo Di Ruocco, Boris Dubini, Alberto Galazzetti, Livia Giuliano, Laura Grassi, Veronica Grillo, Pier Francesco Liguori, Maurizio Menarini, Maria Enrica Monaco, Gianluigi Nava, Marisella Notarnicola, Marcello Giovanni Novello, Raimonda Ottaviani, Isabella Pascucci, Francesco Ranaldi, Piero Ridolfi, Riccardo Romeo, Anastasia Siena, Calogera Tavormina, Silvana Valcavi Menozzi, Duccio Vanni. *Segreteria Scientifica*: Alberto Ardissonne (responsabile), Alessandro Fabbri (responsabile), Barbara Baccarini, Elena Branca, Michele Cardin, Giovanni Cerino Badone, Emanuele Cerutti, Alessandro D'Angelo, Simona Galasi, Paola Spozetti.

La gestione delle risorse umane nell'era digitale

a cura di **Barbara Sena**

LABORATORIO SOCIOLOGICO



FRANCOANGELI

Teoria, Epistemologia,
Metodo

La cura redazionale ed editoriale del volume è stata realizzata da Carmela Anna Esposito.

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione , di <i>Costantino Cipolla e Barbara Sena</i>	pag.	7
1. L'evoluzione dello <i>Human Resource Management</i> dall'era analogica all'era digitale , di <i>Barbara Sena</i>	»	19
2. La comunicazione organizzativa nell'era del web: problemi ed opportunità , di <i>Alberto Ardisson</i>	»	39
3. L'uso di Internet nella selezione delle risorse umane , di <i>Barbara Baccarini</i>	»	67
4. La formazione online , di <i>Edi Canestrini</i>	»	83
5. Gestione della leadership e dei gruppi di lavoro attraverso il web , di <i>Chiara Giuranna</i>	»	108
6. Il benessere organizzativo nell'era digitale , di <i>Marco Marrone</i>	»	127
7. Il supporto delle tecnologie informatiche nella gestione della sicurezza e della salute organizzativa , di <i>Greta Baldani</i>	»	147
8. Il telelavoro , di <i>Elisabetta Scozzoli</i>	»	163
Notizie sugli autori	»	189

Introduzione

di Costantino Cipolla e Barbara Sena*

Premessa

Sono trascorsi ormai circa trent'anni da quando, a metà degli anni Ottanta, le nuove tecnologie digitali hanno iniziato a svilupparsi e ad estendersi nella società, grazie alla diffusione di massa del *personal computer* a interfaccia grafica e dei sistemi operativi a finestre. A partire dal 1996 abbiamo assistito anche ad un'ulteriore rivoluzione con la nascita di Internet e del *world wide web*. Tale processo, la cui diffusione inizialmente è apparsa lenta e, probabilmente, poco chiara a molti, nel giro di pochi anni ha soppiantato sempre di più i sistemi analogici di gestione delle informazioni e della comunicazione, creando una nuova forma evolutiva di *Homo sapiens*, quella dei cosiddetti "nativi digitali" [Prensky 2001]. Con il diffondersi della tecnologia e del web, oggi possiamo dire che la società digitale non è più qualcosa di estraneo a noi o che, al massimo, sta intorno a noi, ma è sempre di più «dentro di noi, nelle nostre menti e nei nostri comportamenti per dei mutamenti singoli e collettivi che riguardano tutte le nostre modalità di stare e di agire nel mondo» [Cipolla 2014: 136]. Inoltre, il mutamento indotto dalla rivoluzione informatica genera un'inversione dei ruoli fra selezione naturale della specie umana ed evoluzione culturale, trasferendo sempre di più sulle nostre spalle delle responsabilità, in ogni ambito della vita sociale, politica ed economica, che prima non avevamo o non potevamo avere [Ibidem].

Tuttavia, la rivoluzione digitale, che sembra stia generando, parafrasando Kuhn, una sorta di "riorientamento gestaltico" della vita sociale, si trova ancora in una fase di attuazione ed implementazione, al punto che è difficile dire con precisione quando potrà considerarsi pienamente conclusa. Oggi, infatti, ci troviamo ancora in una situazione di co-presenza di tre distinte generazioni di soggetti, ciascuna con un atteggiamento diverso nei confron-

* Anche se questa introduzione è il frutto di un lavoro comune dei due autori, sono da attribuire a Costantino Cipolla la premessa, mentre a Barbara Sena i paragrafi 1 e 2.

ti delle innovazioni tecnologiche e digitali: i *Gutenberg natives*, i figli del libro, ovvero coloro che rifiutano ogni innovazione tecnologica e digitale poiché fermi all'era analogica, o quasi (al massimo, usano il telefono cellulare e i lettori cd); i *digital immigrants*, o immigrati digitali, ossia coloro che, in qualche modo, pur essendo nati e cresciuti nell'era analogica, cercano di adattarsi ai cambiamenti prodotti dalla *web society*, anche se, spesso, pur utilizzandole, non si sentono a proprio agio con le nuove tecnologie digitali (*smarthphone*, *tablet*, etc.); e, infine, i *digital natives*, ossia coloro che sono nati e cresciuti nell'era digitale e, in particolare, dagli anni Novanta in poi (periodo in cui ha iniziato a diffondersi anche il web), i quali hanno una particolare dimestichezza con le nuove tecnologie, che imparano ad usare con naturalezza e senza difficoltà, acquisendo sin dalla nascita anche modalità di apprendimento nuove e *multitasking*, profondamente diverse da quelle tipiche dell'era analogica¹.

Poiché tale co-presenza intergenerazionale si riflette anche negli ambienti lavorativi e, di conseguenza, nelle organizzazioni di qualunque tipo, soprattutto quelle più tradizionali o esistenti da più tempo, diventa interessante lo studio degli effetti che la *web society* sta producendo anche in questi settori della società e dei modi in cui viene gestito il problema del *digital divide* intergenerazionale. La co-presenza di più generazioni appartenenti all'era analogica e a quella digitale crea, infatti, non pochi problemi dal punto di vista dell'inserimento e dell'utilizzo delle nuove tecnologie nella nostra vita lavorativa. Purtroppo, almeno in Italia, siamo ancora lontani dal farci guidare dalla tecnologia, sia in termini di innovazione del lavoro, sia per quanto riguarda i modi in cui la tecnologia viene integrata con le nostre vite personali². Certamente, le tecnologie della comunicazione si sono sviluppate molto più rapidamente nella vita privata che in quella lavorativa. Se

¹ Alcuni tendono ad assimilare i *Gutenberg natives* con i *digital immigrants*, in quanto entrambi fanno parte dell'era analogica; tuttavia, è forse più opportuno che, allo stato attuale, le due generazioni vengano distinte in base al diverso atteggiamento che mostrano di avere nei confronti delle tecnologie digitali e del web. Se è vero che molti figli dell'era analogica, infatti, hanno imparato ad utilizzare Internet e molti strumenti digitali ad esso connessi, molti altri, invece, pur avendo la stessa età o, addirittura, pur essendo più giovani, usano ancora i vecchi strumenti di comunicazione come il telefono, il fax o la posta cartacea e sono restii e ostili nei confronti di qualunque innovazione tecnologica, a volte persino del computer, sia in ambito lavorativo che privato. Per una presentazione delle differenze tra nativi e immigrati digitali si può vedere Ferri [2011].

² In una ricerca dell'Istat del 2014 su *Cittadini e nuove tecnologie*, emerge che in Italia 22 milioni di persone non hanno ancora mai utilizzato Internet, dato che rende il nostro Paese fanalino di coda in Europa. Le quote maggiori di non utenti si concentrano nelle fasce di età più anziane e di uscita dal mondo del lavoro. Inoltre, le famiglie con almeno un minore sono quelle più attrezzate di tecnologie digitali, ma anche i giovani italiani sono indietro rispetto ai loro coetanei europei.

guardiamo alle fasce più giovani della popolazione, a casa e nel tempo libero li vediamo sempre più frequentemente chattare con i loro amici su *Facebook*, conversare su *Skype*, mandare messaggi di testo, guardare gli ultimi video caricati su *YouTube*, pubblicare o controllare messaggi su *Twitter*. I problemi sorgono quando si recano nel proprio luogo di lavoro, in cui è possibile che le uniche comunicazioni via web consentite siano le *e-mail*, mentre ogni altra forma, come i social media o *Skype*, è spesso bloccata sul proprio pc direttamente dall'amministrazione, che non di rado considera tuttora l'utilizzo di questi strumenti solo come distrazioni dal lavoro, sottovalutandone le enormi potenzialità in termini di efficienza e produttività.

Da un altro punto di vista, non si può trascurare il fatto che la tecnologia permette al lavoro di invadere la nostra vita extra-lavorativa in modo sempre più fastidioso, soprattutto come accade per alcune tipologie di attività non necessariamente legate alla presenza fisica in una sede specifica. Si pensi, ad esempio, al cellulare e, ancora di più agli *smartphone*, che hanno permesso di collegare le persone in orari e luoghi diversi da quelli convenzionalmente dedicati al lavoro, creando di fatto un'arma a doppio taglio per il lavoratore. Manager che chiamano i propri dipendenti mentre viaggiano per lavoro, consumatori che contattano i fornitori a qualunque orario per richiedere un servizio, dipendenti a cui viene richiesto di lavorare in vacanza o durante i week-end per risolvere imprevisti o problemi lavorativi urgenti.

La tecnologia e la sua gestione nelle organizzazioni lavorative va dunque vista in questa sua funzione per così dire ambivalente: può consentire agli individui maggiori libertà di gestire il proprio tempo e lavoro, ma può essere usata anche per "estendere" il lavoro in momenti e luoghi in cui essi preferirebbero dedicarsi ad attività personali, familiari o di piacere; può essere un catalizzatore di nuovi stili lavorativi che potenziano le capacità del lavoratore, ma allo stesso tempo può diventare uno strumento per il datore di lavoro per monitorare e controllare in ogni momento i propri dipendenti; consente di lavorare in modo più efficace, ma può anche essere fonte di distrazione da esso; può migliorare le comunicazioni, rendere più rapidi i processi lavorativi ed aumentare l'efficienza, ma può anche trasformare il lavoro in compiti ripetitivi e noiosi [Maitland, Thomson 2014].

In sostanza, si può dire che non è la tecnologia in sé che cambia le nostre vite lavorative, ma è il modo in cui noi scegliamo di utilizzarla. Molto dipende anche dalle modalità e dalle prassi innovative che le organizzazioni mettono in atto per gestire e, a volte, ripensare, il lavoro stesso.

Partendo da questa premessa, il volume qui presentato cerca di fare luce sul cambiamento che la gestione delle risorse umane e, più in generale, del lavoro, sta subendo con il diffondersi dell'*Information and Communications Technology* (la cosiddetta ICT) e, in particolare, di strumenti digitali

sempre più evoluti, utilizzando una prospettiva e un'analisi prevalentemente, anche se non esclusivamente, sociologiche.

L'obiettivo che ci si è posti è quello di fornire, non solo una presentazione dei vari ambiti gestionali più coinvolti dal mutamento tecnologico, ma anche di riflettere criticamente su come l'era digitale può creare, da un lato, nuove opportunità per migliorare qualitativamente e quantitativamente il lavoro, ma, allo stesso tempo, anche nuove criticità da affrontare, sia per i lavoratori che per chi gestisce le loro attività nelle organizzazioni pubbliche e private.

1. Il contributo sociologico allo studio del lavoro e delle organizzazioni “tecnologicamente dense”

L'era digitale richiede innanzitutto un modo nuovo di concepire e studiare il lavoro, la sua organizzazione e gestione, ponendosi nella prospettiva che stiamo assistendo all'affermarsi di nuovi modelli e prassi lavorative che necessitano di avere, di conseguenza, strumenti e categorie di analisi diversi rispetto al passato.

Come contribuisce l'analisi sociologica nella comprensione e spiegazione di tali nuove problematiche che emergono dal lavorare in ambienti sempre più “tecnologicamente densi”³?

Nell'ambito della sociologia del lavoro e delle organizzazioni, in verità, vi è stato un interesse frammentato per le tecnologie dell'informazione e, in particolare, per le tecnologie legate al web, così come nei confronti delle tematiche più specificamente legate alla gestione delle risorse umane, ambito perlopiù di interesse per aziendalisti e studiosi di management o, al massimo, per psicologi del lavoro⁴. Ciò può essere dovuto, in parte, ad uno scarso interesse che la sociologia ha avuto storicamente nei confronti delle organizzazioni e ancora di più per i problemi legati al management delle risorse umane [Butera 2010].

³ Con tale espressione ci si riferisce ad ambienti lavorativi in cui «pratiche complesse ed eterogenee mobilitano l'azione congiunta di soggetti umani e oggetti tecnologici, dove interazione umana e mediazione tecnologica sono di reciproco supporto per il corretto funzionamento del lavoro collettivo e dove, quindi, si assottiglia la linea di demarcazione tra gli elementi “naturali” e “artificiali” che costituiscono il lavoro. In altre parole, ambienti in cui lo svolgersi del lavoro quotidiano richiede a soggetti umani e oggetti tecnologici di lavorare “insieme” e di “andare d'accordo”» [Bruni, Gherardi 2007: 74].

⁴ Non a caso, la maggior parte dei manuali e dei testi di management delle risorse umane sia a livello nazionale che internazionale sono scritti prevalentemente da esperti di discipline economiche e aziendali o di psicologia del lavoro. In Italia, allo stato attuale, solo Coccozza [2006; 2012] si è occupato di trattare l'argomento da una prospettiva più sociologica.

Tra le discipline sociologiche che si sono occupate maggiormente dell'influenza e della rilevanza della tecnologia possiamo considerare la sociologia dell'organizzazione, la quale studia come i grandi fenomeni della società vengano internalizzati nell'organizzazione o esternalizzati dalle organizzazioni. In questo senso, un fenomeno rivoluzionario come la tecnologia digitale, rientrerebbe pienamente tra i propri ambiti di ricerca.

In effetti, tra le diverse aree tematiche su cui si è sviluppata questa disciplina ve ne è anche una che si è occupata specificatamente del rapporto tra tecnologia e organizzazione. In essa si sono distinti due filoni principali di studio: quello dell'analisi comparativa e quello della scuola socio-tecnica [Ibidem]. Il primo filone si è occupato di identificare gli effetti del progresso tecnico sull'organizzazione produttiva e sul lavoro, ad esempio, se la tecnologia determini o no il livello di occupazione, le strutture dell'organizzazione e del lavoro, determinando un dibattito sul determinismo tecnologico, in parte ancora insoluto. Il filone socio-tecnico, invece, ha cercato di interpretare le reciproche interdipendenze fra tecnologia e organizzazione, nella prospettiva di una integrazione fra le scienze sociali, tentando anche di progettarle congiuntamente. Molti degli approcci socio-tecnici hanno esaurito la loro capacità innovativa da tempo, nonostante i temi di cui si sono occupati sono oggi ancora di grande attualità, proprio perché le nuove tecnologie pongono al lavoro e alle organizzazioni problemi assolutamente nuovi⁵.

Un altro filone sociologico di studi in cui è stato analizzato l'uso delle tecnologie è quello delle pratiche lavorative. Negli ultimi venti anni la ricerca sociologica, soprattutto di impostazione etnografica ed etnometodologica, si è interessata alla relazione tra tecnologia e pratiche lavorative⁶, studiando la rilevanza del ruolo degli oggetti e degli artefatti tecnologici nel mediare l'azione e l'interazione tra soggetti durante lo svolgimento delle proprie attività. Viene, infatti, ormai data per scontata una certa socialità delle macchine tecnologiche, proprio perché i diversi *software* che le "animano" assumono sempre più la forma di figure sapienti, che automatizzano la conoscenza e la rendono interattiva, sfruttando in questo modo alcune abilità di ragionamento e di interazione tipiche degli umani. In altre parole, i computer, gli *smarthphone*, i *tablet*, come un po' tutte le nuove tecnologie digitali, sono oggetti non-umani che presentano, però, diverse caratteristi-

⁵ Per un approfondimento bibliografico, anche della letteratura italiana, in questa area tematica della sociologia dell'organizzazione si può vedere Butera [2010].

⁶ Esiste un'ampia letteratura sul tema. Si veda, a titolo esemplificativo, Luff, Hindmarsh, Heath [2000]; Suchman [2007]; Roucenfield *et al.* [2011], Zuccheromaglio e Alby [2005], Parolin [2008]; Bruni e Gherardi [2007]. Per una presentazione del contributo dell'etnometodologia allo studio delle nuove tecnologie dell'informazione si può vedere anche Sena [2012].

che di relazionalità e, in quanto tali, si frappongono come “medium” tra noi e gli altri [Knorr-Cetina 1997; Suchman 2007].

Un altro problema di cui si è occupato quest’approccio riguarda i processi di apprendimento e di comprensione legati all’utilizzo di nuove tecnologie, che richiedono agli individui di costruire nuovi ordini sociali, soprattutto laddove essi cambiano le loro abitudini quotidiane, i comportamenti lavorativi e i linguaggi di comunicazione interpersonale.

L’etnometodologia, in particolare, ha iniziato ad occuparsi di temi legati alle tecnologie dell’informazione più di vent’anni fa, attraverso una serie di studi che dovevano supportare il lavoro dei progettisti di sistemi di *Information Technology* (IT), risolvendo i problemi creati dalla discrepanza tra le applicazioni legate al computer o ad altri dispositivi tecnologici e le situazioni reali del loro uso [Suchman 1987]. Non a caso, infatti, lo studio etnometodologico delle nuove tecnologie ha trovato applicazione nei cosiddetti *workplace studies*, ponendo in evidenza come la tecnologia spesso non riesca a supportare pienamente il lavoro per il quale è stata progettata o, in alcuni casi, essa impedisce alle persone di impegnarsi realmente nelle proprie attività, perché non è allineata alle pratiche con cui i lavoratori organizzano le proprie azioni e interazioni di carattere lavorativo⁷.

In sostanza, tale filone di ricerca sociologica ha enfatizzato l’importanza di studiare la tecnologia non come strumento in sé, studiato per le sue potenzialità in modo del tutto decontestualizzato, ma come “tecnologia in uso”, ovverosia per le potenzialità che esso possiede nel momento del suo utilizzo effettivo da parte di una comunità di utilizzatori, ma anche in relazione ad altri strumenti, tecniche e pratiche di cui essi si avvalgono [Bruni, Gherardi 2007].

Negli ultimi anni, la sociologia del lavoro si è anche occupata di comprendere come vi sia una relazione tra la diffusione delle nuove tecnologie e l’aumento del contenuto di conoscenza nei lavori. In questo senso, le ICT operano come *general purposes technologies*, ossia come tecnologie i cui aumenti di produttività si trasmettono ad un’ampia gamma di attività lavorative, generando continui flussi di innovazione per le organizzazioni che le adottano [Bagnara, Barbigli 2005]. Allo stesso tempo, esse generano anche nei lavoratori competenze trasversali, competenze di manipolazione di simboli e informazioni, più che di oggetti e materiali, competenze di astrazione e di rappresentazione mentale dei processi produttivi, competenze gestionali e sociali. Tuttavia, i sociologi concordano anche sul fatto che i cambiamenti e le potenzialità delle nuove tecnologie non possono realizzarsi pie-

⁷ Per una rassegna di questi studi si veda: Button [1993]; Button e Dourish [1996]; Luff *et al.* [2000]; Heath e Luff [2000].

namente se non si attuano anche cambiamenti appropriati di tipo organizzativo e sociale [Bruni, Gherardi 2007]. In questa direzione, si collocano anche gli *innovation studies* che in ambito sociologico si occupano di comprendere gli aspetti istituzionali, culturali e sociali, relativi alla creazione, implementazione e sviluppo di innovazioni, anche di carattere tecnologico, nel campo economico, organizzativo e lavorativo⁸.

Questa breve presentazione, seppur non esaustiva, di alcuni ambiti di ricerca sociologica, in cui è stata studiata la relazione tra tecnologia e organizzazione e tra tecnologia e lavoro, lascia intuire l'interesse, ma anche la rilevanza che il tema riveste oggi più che mai, proprio perché le nuove tecnologie digitali appaiono sempre più invasive sia nel determinare il cambiamento organizzativo che nell'influire sulle pratiche lavorative in modo sempre più ampio e generale. A questo proposito, l'area specifica della gestione delle risorse umane o, secondo la dicitura anglosassone, dello *Human Resource Management* (HRM) e del suo rapporto con le tecnologie digitali, essendo prevalentemente ancora da esplorare da una prospettiva sociologica, lascia aperti ampi spazi per l'indagine teorica ed empirica.

2. Le problematiche gestionali legate alla *web society*

Sulla base di quanto sin qui osservato, il testo che presentiamo cerca, dunque, di contribuire a colmare un *gap* nella letteratura sociologica, sia per quanto riguarda lo studio del tema della gestione delle risorse umane, sia per l'aspetto specifico e attuale del suo collegamento con le ICT e i mutamenti da esse indotti.

Le nuove tecnologie dell'informazione hanno portato notevoli innovazioni nel campo della gestione delle risorse umane e ciò richiede un'analisi e un approfondimento, non solo di carattere manageriale e aziendalistico (come di fatto si è concentrata la maggior parte delle letterature sino ad oggi), ma anche sociologico, per comprendere quali prospettive e quali problemi la loro diffusione e utilizzo possono apportare alle organizzazioni, ma anche alle persone che vi lavorano.

Per tale ragione, il volume è strutturato in modo da fornire una presentazione e un'analisi di come le ICT, soprattutto legate al web, influenzano e cambiano la direzione e la gestione delle risorse umane sia nelle organizzazioni private (aziende, profit e no profit) sia nelle amministrazioni pubbliche, tenendo in considerazione non solo il punto di vista di chi svolge le

⁸ Per una presentazione degli studi sociologici sull'innovazione economica si può vedere Ramella [2013].

funzioni legate alla direzione delle risorse umane, aspetto su cui si focalizza la maggior parte della letteratura sul tema di carattere aziendalista, ma anche dal punto di vista delle risorse umane stesse, ossia i lavoratori.

Per fornire un quadro più ampio possibile sulle diverse problematiche legate alle risorse umane nell'era digitale, il volume si articola in otto capitoli, ciascuno dei quali affronta un aspetto specifico dell'influenza delle nuove tecnologie digitali sulle funzioni e gli ambiti di cui si occupa lo HRM.

Il primo capitolo, che ha per titolo "L'evoluzione dello *Human Resource Management* dall'era analogica all'era digitale" (di Barbara Sena), rappresenta un'introduzione dei diversi modelli di HRM che si sono affermati storicamente nelle diverse fasi evolutive delle organizzazioni, fino ad arrivare al modello dell'*Electronic Human Resource Management* (e-HRM), su cui la letteratura manageriale, soprattutto di carattere internazionale, si sta ormai concentrando da alcuni anni. Il saggio illustra, quindi, alcuni degli aspetti principali che hanno caratterizzato la gestione delle risorse umane, soprattutto in relazione alle due principali fasi in cui è possibile suddividere virtualmente lo sviluppo tecnologico nelle organizzazioni: quella dell'era analogica e quella dell'era digitale. Allo stesso tempo, il contributo cerca di delineare le principali caratteristiche dell'e-HRM, riflettendo non solo sulle opportunità che il nuovo modello pone nei confronti delle organizzazioni e di chi vi lavora, ma anche su alcune criticità che devono ancora essere prese nella dovuta considerazione e analizzate nelle conseguenze che possono produrre nel lungo periodo.

Il secondo capitolo, di Alberto Ardisson, tratta invece il tema della comunicazione organizzativa attraverso il web. Poiché, come afferma Cipolla [2014], la *web society* è essenzialmente comunicazione, uno dei primi cambiamenti che si manifestano con l'implementazione delle nuove tecnologie è la comunicazione organizzativa stessa, la quale, avvalendosi di nuovi supporti tecnologici, cambia radicalmente le relazioni in ambito lavorativo, nonché le modalità di gestione delle informazioni a livello di Management delle risorse umane. Tale aspetto, trascurato spesso dalla letteratura e dalla manualistica di carattere aziendalistico, viene affrontato dall'autore da una prospettiva prevalentemente sociologica. Dopo un *excursus* generale sui concetti di comunicazione web ed organizzativa, l'autore prova a chiarire, con il supporto della teoria sociologica, gli elementi chiave su cui si basa la comunicazione organizzativa nella *web society*, illustrando anche alcuni casi esemplificativi che danno spunti di riflessione sulle criticità connesse all'utilizzo di alcuni supporti web in organizzazioni di diversa tipologia.

Il terzo e il quarto capitolo affrontano, invece, due temi centrali dello HRM nell'era digitale: la selezione e la formazione delle risorse umane. Nel saggio sull'uso di Internet nella selezione delle risorse umane, scritto da Barbara

Baccarini, ci si sofferma in particolare sulle caratteristiche che sta assumendo il mondo del *recruiting online*. Nella prima parte del contributo, l'autrice tratta il tema dalla prospettiva di chi cerca lavoro e sempre di più deve avvalersi di supporti offerti su Internet, come *Linkedin*, per poter essere visibile sul web ed essere "notato" dalle imprese che si avvalgono di tali nuovi strumenti, soprattutto per la ricerca di capitale umano con competenze ed esperienze specifiche. Nella seconda parte, il focus si sposta sul punto di vista delle organizzazioni e, dunque, sull'*e-recruitment*, prendendo in esame le problematiche insite in questo nuovo modello di selezione del personale, anche attraverso l'analisi di indagini empiriche, e riflettendo sui possibili sviluppi futuri che esso potrà avere non solo sulla domanda di lavoro da parte di aziende e amministrazioni pubbliche, ma anche sull'offerta di nuove forme di lavoro appositamente pensate in questa logica, come ad esempio il *co-working*.

Allo stesso modo, nel saggio sulla formazione *online*, scritto da Edi Canestrini, si presentano le potenzialità che le nuove forme di apprendimento digitale possono avere sia per chi ne usufruisce (i lavoratori) sia per chi ne decide l'utilizzo per i propri dipendenti (l'ufficio risorse umane). L'autrice presenta l'evoluzione che la formazione *online* ha avuto nella nostra società negli ultimi anni, soffermandosi soprattutto sul concetto di *e-learning*, di cui la letteratura spesso tende a dare per scontati significato e usi del termine. La seconda parte del contributo presenta le principali forme di formazione *online* presenti in Italia, con uno sguardo anche alla normativa europea, e analizza l'uso, allo stato attuale, di tali strumenti da parte di aziende ed amministrazioni pubbliche italiane.

Il quinto capitolo, di Chiara Giuranna, cambia decisamente tematica, occupandosi di un aspetto rilevante per tutte le organizzazioni, come la gestione della leadership e dei gruppi di lavoro alla luce dei cambiamenti introdotti dalle nuove tecnologie digitali. Come sostiene l'autrice, l'impresa che fa la differenza non può non tenere conto della rilevanza del clima organizzativo e delle risorse che può mettere in atto per migliorare il lavoro in team e la gestione da parte di leader che sappiano incentivare il lavoro dei singoli e dei gruppi. I supporti tecnologici diventano, dunque, strategici, ma anche problematici, se non gestiti con attenzione, per garantire il successo e lo sviluppo di organizzazioni, sia di piccole che di grandi dimensioni. Il contributo affronta tali aspetti cruciali dell'organizzazione del lavoro, cercando anche di fornire esempi e casi concreti di gestione innovativa dei gruppi di lavoro e della leadership legati all'utilizzo del web.

Il sesto capitolo, di Marco Marrone, tratta il tema del benessere organizzativo e di come esso diventi sempre più centrale nelle organizzazioni con la diffusione di strumenti come *smartphone* o *tablet* in supporto al lavoratore. Se da un lato, come cerca di evidenziare il saggio, tali strumenti digitali pos-

sono rendere più celere e produttivo lo svolgimento di alcune attività, essi sempre più spesso sono la causa di stress psicologico e fisico, poiché tendono ad invadere la vita extra-lavorativa con degenerazioni anche in forme di *burnout*. Da un altro punto di vista, il saggio cerca di far vedere anche alcuni usi positivi delle tecnologie digitali, come nel campo dell'*m-Health*. I due casi riportati, uno riguardante un'amministrazione pubblica in Germania, l'altro un'applicazione per *smarthphone* e *tablet* denominata *Wellable*, servono ad evidenziare l'ampio dibattito nella letteratura sul tema, così come i differenti utilizzi della tecnologia digitale che ancora possono essere esplorati ed implementati a livello organizzativo per migliorare il benessere dei lavoratori.

Il settimo capitolo, scritto da Greta Baldani, si pone, in un certo senso, nell'ottica di una continuità logica con il precedente, in quanto affronta il tema del supporto delle tecnologie informatiche nella gestione della salute e della sicurezza organizzativa, focalizzandosi in particolare sulle Piccole e Medie Imprese (PMI). Il saggio presenta alcuni progetti di applicazione delle ICT nelle PMI a livello internazionale come il progetto *Fasys*, la piattaforma di studi *Work-Related Accidents Forum*, l'applicazione dei *Software 3D*, cercando di sottolinearne gli aspetti applicativi e le potenzialità che essi rivestono, soprattutto per organizzazioni di dimensioni più piccole, per gestire la sicurezza in ambito lavorativo.

Infine, l'ultimo capitolo, di Elisabetta Scozzoli, si occupa di una delle trasformazioni più evidenti che le tecnologie digitali hanno prodotto sul lavoro e sulla sua gestione: il telelavoro. L'autrice illustra le varie tipologie e l'evoluzione del telelavoro nel corso degli anni, per poi passare a presentare alcuni casi concreti di applicazione di esso sia nelle imprese private che nelle pubbliche amministrazioni. Il saggio si conclude con una serie di analisi e riflessioni sociologiche sulle implicazioni, non sempre positive, del telelavoro sia da parte del lavoratore stesso che ne usufruisce, sia da parte dell'impresa, che spesso deve affrontare degli sforzi riorganizzativi delle risorse umane a disposizione.

In sostanza, il quadro presentato mostra come l'approccio sociologico tende a porre in rilievo una visione a 360 gradi dei vantaggi e degli svantaggi che le ICT possono avere non solo nella nostra vita quotidiana, ma anche in quella organizzativa e lavorativa. Si può dire che la *web society*, come ogni mutamento sostanziale e rivoluzionario della nostra società, comporta un riadattamento dell'ordine sociale, che non sempre è immediato, privo di difficoltà e complessità. Spetta alle persone e alle istituzioni e organizzazioni di cui si avvalgono, comprendere le criticità e le opportunità insite nel nuovo ordine dell'era digitale e guidare il mutamento verso un concreto miglioramento della qualità della vita sociale e, di conseguenza, anche organizzativa e lavorativa.

Bibliografia di riferimento

- Bagnara S., Bargigli L. (2005), *I misteri dei mestieri: le professioni dell'ICT in una prospettiva evolutiva*, "Studi Organizzativi", 2, pp. 35-51.
- Butera F. (2010), *Le organizzazioni del XXI secolo e il bisogno di scienze sociali*, "Studi Organizzativi", 1, pp. 101-127.
- Button G. (a cura di) (1993), *Technology in working order: studies of work, interaction and technology*, Routledge, London.
- Button G., Dourish P. (1996), *Technomethodology: paradoxes and possibilities*, Proceedings of the 1996 CHI Conference on Human Factors and Computing, Vancouver, Canada: ACM Press, pp. 19-26.
- Bruni A., Gherardi S. (2007), *Studiare le pratiche organizzative*, il Mulino, Bologna.
- Cipolla C. (2014), *Oltre il "peccato originale" della selezione naturale. Alcune proposte teoriche nella società digitale*, FrancoAngeli, Milano.
- Cocozza A. (2006), *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Cocozza A. (2012), *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane. Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferri P. (2011), *Nativi digitali*, Mondadori, Milano.
- Heath C., Luff P. (2000), *Technology in action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Knorr-Cetina K. (1997), *Sociality with objects*, "Theory, Culture and Society", 14(4), pp. 1-30.
- Luff P., Hindmarsh J., Heath C. (a cura di) (2000), *Workplace studies: recovering work practice and informing systems design*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Maitland A., Thomson P. (2014), *Future Work. Changing organizational culture for the new world of work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Parolin L. (2008), *I Workplace Studies: tecnologia ed interazione sociale nei contesti di lavoro*, "Studi Organizzativi", 1, pp. 145-165.
- Prensky M. (2001), *Digital Natives, Digital Immigrants*, "On the Horizon", vol. IX, n.5.
- Ramella F. (2013), *Sociologia dell'innovazione economica*, il Mulino, Bologna.
- Rouenfield M., Slack R., Hartwood M. (2011), "Technology", in Rouncefield M., Tolmie P. (a cura di), *Ethnomethodology at work*, Ashgate, Farnham (UK).
- Sena B. (2012), "Etnometodologia e nuove tecnologie dell'informazione", in Cipolla C., De Lillo D., Ruspini E. (a cura di), *Il sociologo, le sirene e le pratiche di integrazione*, Franco Angeli, Milano.
- Suchman L. (2007) *Human-machine reconfigurations*, Cambridge University Press, New York.
- Zucchermaglio C., Alby F. (2005), *Gruppi e tecnologie al lavoro*, Laterza, Roma.

1. L'evoluzione dello Human Resource Management dall'era analogica all'era digitale

di *Barbara Sena*

Introduzione

La direzione e gestione delle risorse umane (nel linguaggio anglosassone *Human Resource Management* o HRM) può essere definita oggi come un'area strategica del management che riguarda le politiche, le pratiche e le strutture amministrative che si occupano di sviluppare e valorizzare le risorse più preziose di un'organizzazione e le sue persone, attraverso attività che, tuttavia, coinvolgono non solo risorse di carattere umano, ma anche materiale e finanziario. Rispetto al passato, in un mondo sempre più dinamico, globalizzato e competitivo, lo sviluppo sostenibile e duraturo di un'organizzazione, sia essa privata o pubblica, dipende sempre di più dal ruolo assunto dalle persone che vi lavorano [Cocozza 2012]. Per tale ragione, le organizzazioni negli ultimi anni hanno dato sempre più peso a politiche e pratiche manageriali sempre più volte alla valorizzazione, allo sviluppo e soddisfazione di chi vi lavora.

In questo contesto, la tecnologia ha acquisito una rilevanza crescente nelle organizzazioni, soprattutto con il passaggio dall'era analogica all'era digitale, avviato in modo sempre più rapido ed esteso a partire dagli anni Ottanta, che ha coinvolto inevitabilmente anche le organizzazioni economiche ed in particolare le attività manageriali a tutti i livelli. Grazie alla tecnologia, oggi possiamo lavorare in modi inimmaginabili fino a trenta anni fa. Uno dei padri del moderno management, Peter Drucker, riferendosi alle tendenze in campo manageriale e lavorativo che emergono nell'età dell'informazione tecnologica, sostiene che quando la storia si occuperà di quest'epoca, probabilmente il più importante evento che verrà sottolineato non sarà la tecnologia, né Internet, né l'*e-commerce*, ma un cambiamento senza precedenti nelle condizioni umane, poiché, per la prima volta, un numero sostanziale e rapidamente in crescita di persone avranno la possibi-