



## EMPLOYER BRANDING: IDENTITÀ, SIGNIFICATI, PERSONE

Dopo la grande crisi del 2008 è risultato chiaro che i mercati (tutti i mercati) non meno delle organizzazioni (tutte le organizzazioni) per svolgere il loro ruolo hanno bisogno di regole. Ma le regole non bastano se non c'è consenso, condivisione di finalità e obiettivi. Per questa ragione, mercati e organizzazioni oltre che di regole hanno bisogno di significati. Oggi all'impresa viene richiesta una capacità di produrre una visione in grado di dare coerenza ai comportamenti delle persone che vi lavorano, vi investono, ne comprano i prodotti e i servizi. La perdita di significati e di valori rischia di metterne in pericolo la sopravvivenza. I valori deboli (egoismo, opportunismo ecc.) dividono e arricchiscono pochi, mentre i valori forti (responsabilità sociale, equità ecc.) uniscono e arricchiscono tutti. Alla base c'è il riconoscimento dell'importanza insostituibile di attori liberi, responsabili, motivati, capaci di moltiplicare la loro efficacia attraverso l'ibridazione, il rispetto delle differenze, la consapevolezza delle conseguenze a lungo termine delle loro decisioni, dei loro comportamenti. È solo così che l'impresa legittima il suo ruolo e consente al capitale umano di conservarsi e svilupparsi, generare utilità, consolidare legami, condividere valori e significati. Senza significati non si governano le aziende né le professioni né i network sociali. Ciò pone un problema d'identità.

Che cosa significhi l'identità si capisce meglio partendo dalla sua negazione. Marc Augé ha a lungo studiato le negazioni (*Non Lieux*, Seuil, Paris, 1992). A lui dobbiamo il concetto di "non luogo", inteso come spazio di confluenza di persone, dove l'interscambio sociale e affettivo è praticamente nullo, dove le persone entrano declinando la loro identità ma rischiano di piombare subito dopo nell'anonimato. Accade così nel grande aeroporto internazionale (passaporto) o nell'ipermercato (carta fedeltà) o in autostrada (telepass) e nella grande azienda (badge). Ora Augé ci ha ripensato e riprende in considerazione questi "non luoghi" e non esclude più che vi si possano sviluppare interazioni sociali. Può accadere persino nella rete. Molte persone al riparo dell'anonimato, a volte concesso dalla rete, ritrovano la propria identità e interagiscono con altre identità più di quanto non avvenga in un'organizzazione o in un mercato, pongono le basi per rapporti diretti e in ogni caso amplificano quelli esistenti. Si passa così dal "non luogo" della prossimità fisica al "luogo" della prossimità virtuale.

È questo passaggio un po' paradossale che spinge a rivolgere allora l'attenzione alle "non persone". Il problema non sta nei "non luoghi" ma nei meccanismi economici, organizzativi, sociali che negano identità e cittadinanza. Non diamo la colpa ai luoghi e concentriamoci sulle persone. Forse sono proprio le "violenze" di queste negazioni che giustificano e spiegano gli sforzi che da più parti vengono dispiegati per ricercare, ricostruire, difendere le identità. Cos'è l'employer branding se non il tentativo dell'impresa di darsi e di offrire identità? Sono processi che diventano contraddittori quando l'affermazione della propria identità passa per la negazione di altre identità. In termini di teoria dei giochi sono giochi a somma zero, nel senso che l'identità dell'uno viene concepita per sottrazione dell'identità dell'altro, ciò che guadagna l'uno lo perde l'altro.

L'identità è un problema rimosso dall'economia standard con risultati non propriamente esaltanti. Ne esce uno scenario dove frotte di "non persone" (l'individuo viene sostituito da un operatore logico) si aggirano per "non luoghi" (i mercati degli economisti che postulano l'irrelevanza della specifica identità delle parti contraenti) e si scambiano "non beni" (gli indici) pagando con "non moneta" (i derivati). Si è arrivati così a una crisi di dimensioni planetarie. Ecco chiarita l'origine della grande impopolarità di cui godono gli economisti e del successo di chi propone di ritornare, dopo l'ubriacatura finanziaria, all'economia reale, alle persone vere.

Non occorre essere dei premi Nobel (per l'economia) per capire che le persone per produrre, investire e consumare hanno bisogno di un'identità in cui riconoscersi e attraverso cui farsi riconoscere. Hanno bisogno di uno spazio entro cui collocare un sistema di relazioni. Hanno anche bisogno di fissare nel tempo lo stato di un'identità intrinsecamente liquida (la data di cui parla Zygmunt Bauman). Segnare il territorio o lo spazio organizzativo diventa il modo di costruire un contenitore d'identità che si alimentano con altre identità.

I processi identitari passano per la selezione, e a volte per la costruzione ex novo, di gruppi sociali di riferimento nei quali ciascuno possa trovare i tratti distintivi che lo differenziano da altri. L'identità svolge il suo ruolo se è sufficientemente marcata da separare chiaramente l'io dall'altro, ma non così marcata da impedire un'interazione con l'altro. L'identità deve essere in altre parole sostenibile. Per qualificare l'identità come sostenibile è necessario proiettarla in un orizzonte temporale entro cui misurare la sua capacità di conservarsi e riprodursi mantenendo i suoi tratti distintivi pur incorporando, metabolizzando e ibridando frammenti di altre identità. Solo così il gioco a somma zero può trasformarsi in un gioco a somma variabile positiva nel quale l'identità dell'uno arricchisce, potenzia e valorizza quella dell'altro. L'employer branding ha bisogno di questo poiché l'identità non si costruisce con le "non persone".

Giovanni Costa



#### Giovanni Costa

Docente di Strategia d'Impresa e Organizzazione aziendale alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova. Vicepresidente del CdG di Banca Intesa Sanpaolo e membro del CdA di Edizione, holding della famiglia Benetton. Con M. Gianecchini è autore di uno dei più diffusi manuali di gestione del personale, *Risorse Umane. Persone, relazioni, valore* (McGraw-Hill, Milano).

