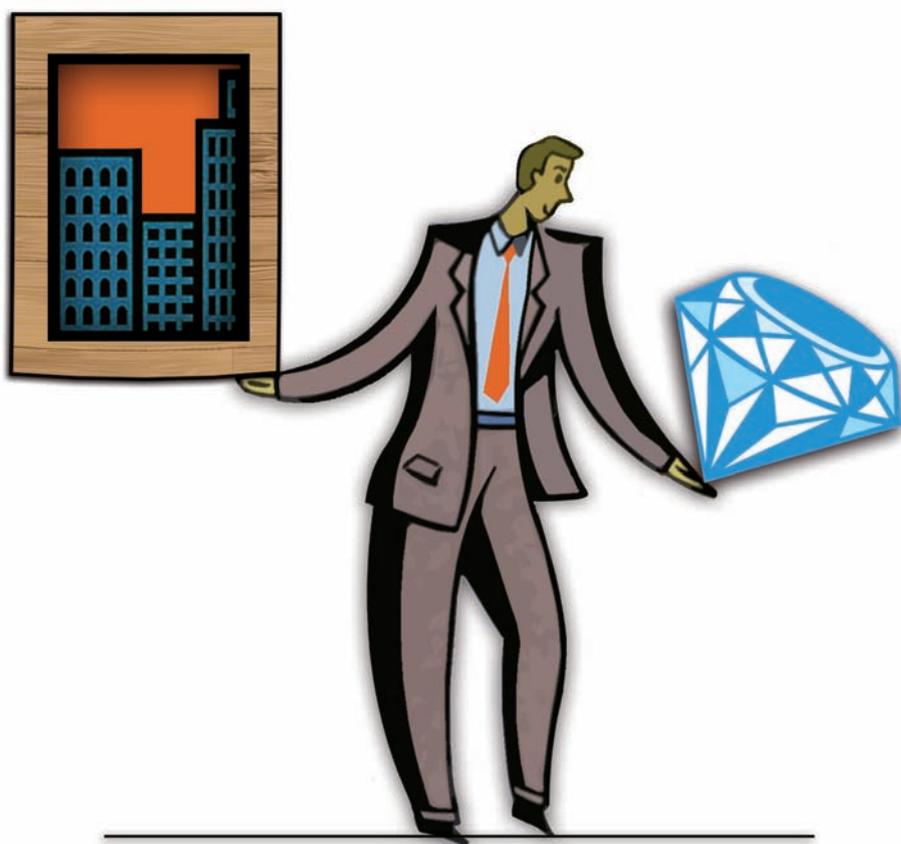


Maria Grazia De Angelis

# **BENESSERE PERSONALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO: UN BINOMIO POSSIBILE?**

La cultura del lavoro come leva  
strategica per il successo d'impresa

 aisi  
FrancoAngeli Quaderni SL





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Maria Grazia De Angelis

**BENESSERE PERSONALE  
E BENESSERE  
ORGANIZZATIVO:  
UN BINOMIO POSSIBILE?**

La cultura del lavoro come leva  
strategica per il successo d'impresa



**FrancoAngeli** Quaderni SL

SL Quaderni  
Collana fondata da Ennio Baldini  
A cura della Presidenza AISL  
Associazione Italiana di Studio del Lavoro  
Via Tonale, 9 20125 Milano  
telefono 02-6692908 fax 02-92879071  
e-mail: info@aisl.it  
revisione testi e impaginazione: *Roberto Solinas*

Copyright © 2011 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](http://www.francoangeli.it).*

## Indice

|                                                                                                             |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Prefazione</b> , di <i>Michael Ryan</i>                                                                  | pag. 11 |
| <b>1. L'efficacia di una metafora</b>                                                                       | » 15    |
| 1. La storia nella storia                                                                                   | » 15    |
| 2. Un difficile salto di paradigma                                                                          | » 17    |
| <b>2. Quando la gallina sta male</b>                                                                        | » 22    |
| 1. Non si lavora solo per vivere                                                                            | » 22    |
| 2. <i>Focusing</i> : "Come creare il futuro invece di inseguirlo". Intervista alla psicologa Laura Talamone | » 24    |
| 2.1. Non sappiamo quali sono i nostri talenti                                                               | » 24    |
| 2.2. Lavorare è una "condanna"                                                                              | » 25    |
| 2.3. Un sistema gerarchico                                                                                  | » 25    |
| 2.4. Un sistema non meritocratico                                                                           | » 26    |
| 2.5. <i>Divide et impera</i> . Lo stile di management basato su competitività e aggressività                | » 26    |
| 2.6. La paura di perdere ciò che si crede dia sicurezza                                                     | » 27    |
| 2.7. La svalutazione del lavoro manuale e l'incompetenza imprenditoriale                                    | » 27    |
| 2.8. La carriera e la realizzazione nel lavoro separate dalla realizzazione personale                       | » 27    |
| 3. Siamo stressati                                                                                          | » 28    |
| 4. Leadership e intelligenza emotiva                                                                        | » 30    |
| 5. La gestione dei conflitti                                                                                | » 32    |
| 6. L'affollato mondo degli idioti                                                                           | » 36    |

|                                                                                                                                 |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 7. Lo sportello di orientamento per il mobbing. Intervista a Fernando Cecchini, coordinatore sportelli per il mobbing Inas-Cisl | pag. 39 |
| <b>3. Disagio lavorativo o organizzativo?</b>                                                                                   | » 46    |
| 1. La strategia comunitaria per la salute e la sicurezza nelle organizzazioni                                                   | » 46    |
| 2. La valenza organizzativa della componente psicosociale                                                                       | » 51    |
| 3. La gestione del mobbing strategico                                                                                           | » 56    |
| 4. L'organizzazione nella società della conoscenza                                                                              | » 62    |
| 5. Il difficile ruolo di chi gestisce le persone: intervista a Titti Fortunato, Presidente Aidp Lazio                           | » 65    |
| <b>4. Alla riscoperta della cultura organizzativa</b>                                                                           | » 68    |
| 1. Cultura organizzativa e vantaggio competitivo                                                                                | » 68    |
| 2. I contenuti fondamentali della cultura organizzativa                                                                         | » 71    |
| 3. Cultura organizzativa e leadership                                                                                           | » 75    |
| 4. Un flash sulla cultura organizzativa di British American Tobacco Italia                                                      | » 77    |
| <b>5. Come trasformare i valori in uova d'oro</b>                                                                               | » 80    |
| 1. I leader carismatici                                                                                                         | » 80    |
| 2. Il ruolo sociale del leader                                                                                                  | » 85    |
| 3. I valori di una donna di valore: il caso Lamiflex. Intervista al Presidente Luigina Bernini                                  | » 92    |
| 3.1. Un flash su Lamiflex (origini, storia, mission)                                                                            | » 93    |
| <b>6. Team per il successo: il ruolo del leader, di Maria Grazia De Angelis ed Evaldo Cavallaro</b>                             | » 98    |
| 1. Creare una squadra motivata, soddisfatta e vincente                                                                          | » 98    |
| 2. Le abilità comunicative di un leader team builder                                                                            | » 102   |
| <b>7. La comunicazione motivante</b>                                                                                            | » 107   |
| 1. La comunicazione come funzione strategica                                                                                    | » 107   |
| 2. Il pentagono di una buona comunicazione                                                                                      | » 112   |

|                                                                                                                                                                          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 3. Il bilancio di responsabilità come strumento di sviluppo di una rete etica                                                                                            | pag. 114 |
| 4. Formare per vincere: la cassetta degli attrezzi del buon comunic-attore. Il caso Medical System. Intervista a Evaldo Cavallaro, Direttore Cipia, psicologo, formatore | » 118    |
| <b>8. Cavalcare etica e profitto</b>                                                                                                                                     | » 125    |
| 1. La gestione dei sistemi complessi                                                                                                                                     | » 125    |
| 2. Il business dell'immagine "buona" da trasmettere                                                                                                                      | » 128    |
| 3. Il coraggio di un investimento, la certezza di un valore. Intervista a Stefano Paneforte, Professore Università Tor Vergata, Facoltà di Economia                      | » 131    |
| 4. La responsabilità sociale e le nuove generazioni                                                                                                                      | » 138    |
| 5. Politiche per l'inserimento sociolavorativo in Argentina. Intervista ad Ana Cecilia Martiarena, Universidad Católica Argentina                                        | » 143    |
| <b>9. Dal cambiamento organizzativo alla valorizzazione delle differenze</b>                                                                                             | » 159    |
| 1. Governare il cambiamento                                                                                                                                              | » 159    |
| 2. Le resistenze al cambiamento                                                                                                                                          | » 162    |
| 3. Gestire le innovazioni tecnologiche. Intervista a Laura Persio, dirigente dell'Ufficio Unico Formazione Corte Suprema di Cassazione                                   | » 164    |
| 4. La gestione delle diversità                                                                                                                                           | » 168    |
| 5. Oltre il <i>diversity management</i> : nuove sfide per la formazione. Intervista a Giuditta Alessandrini, Università "Roma Tre"                                       | » 171    |
| 6. Leadership al femminile: il fattore D                                                                                                                                 | » 179    |
| 7. Pari Opportunità: il percorso delle tre C. Intervista a Luciano Anelli, operatore pari opportunità                                                                    | » 181    |
| <b>10. Il modello di organizzazione e controllo etico</b>                                                                                                                | » 187    |
| 1. <i>Corporate governance</i> : dalla SA 8000 all'Uni Iso 26000                                                                                                         | » 187    |
| 2. Ruolo di prevenzione della revisione interna                                                                                                                          | » 192    |

|                                                                                                                                    |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 3. L' <i>auditor</i> come facilitatore di una cultura etica                                                                        | pag. 195 |
| 4. L' <i>auditor</i> tra incudine e martello                                                                                       | » 197    |
| 5. I modelli di organizzazione e controllo come leva per una gestione responsabile                                                 | » 200    |
| <b>11. Il mobbing: legislazione vigente, esperienze ed evoluzione giurisprudenziale</b> , di <i>Francesca Carpentieri</i>          | » 205    |
| 1. Mobbing sul lavoro                                                                                                              | » 206    |
| 2. Conseguenze ed effetti del mobbing, in particolare sulla salute                                                                 | » 208    |
| 3. Prova del mobbing e risarcimento del danno                                                                                      | » 209    |
| 4. Normativa vigente nei Paesi dell'Unione Europea ed esperienze del mobbing in Europa                                             | » 210    |
| <b>12. La tutela dello stress da lavoro nell'attuale quadro sociale, costituzionale e normativo</b> , di <i>Maurizio Cerchiara</i> | » 215    |
| 1. Stress da lavoro: un grave problema sociale mondiale                                                                            | » 215    |
| 2. Tutela giuridica della salute nella Costituzione                                                                                | » 216    |
| 3. La tutela dello stress come diritto fondamentale enunciato nella Costituzione della Repubblica Italiana                         | » 217    |
| 4. La tutela dello stress nel D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81                                                                          | » 220    |
| 5. Il rapporto tra stress e mobbing                                                                                                | » 221    |
| 6. La tutela dello stress nel futuro                                                                                               | » 222    |
| <b>Conclusioni</b>                                                                                                                 | » 225    |
| <b>Postfazione</b> , di Michele Petrucci                                                                                           | » 229    |
| <b>Riferimenti</b>                                                                                                                 | » 233    |
| <b>Ringraziamenti</b>                                                                                                              | » 237    |

Dedico questo libro a mia figlia Flavia, a mia nipote Sofia e a tutti i giovani alle cui cure è affidato il futuro del mondo perché «parole, idee, azioni lo possano cambiare». Un pensiero va anche a mio cugino Domenico che ha avuto il coraggio di dare voce al bambino che è in lui, raccontando le sue e le mie origini.

*Maria Grazia*



## Prefazione

di Michael Ryan\*

Possiamo cogliere l'importanza di questo libro dalle parole di Giovanni Paolo II nella sua enciclica sul lavoro, *Laborem exercens*. Dice il Papa che il lavoro è: «una chiave, e probabilmente la chiave essenziale, di tutta la questione sociale». Il Pontefice attribuisce al lavoro questa funzione essenziale perché, in fondo, la questione sociale consiste nel rendere la vita umana più umana. Se è così, allora è chiaro che «il lavoro umano acquista un'importanza fondamentale e decisiva».

Da un lato il lavoro costituisce quantitativamente una parte importante della nostra vita e, dall'altro, oltre alla funzione di procurarci il pane, il lavoro «porta su di sé un particolare segno dell'uomo e dell'umanità, il segno di una persona operante in una comunità di persone; e questo segno determina la sua qualifica interiore e costituisce, in un certo senso, la stessa sua natura» (*Laborem exercens*, n. 1).

Avendo lavorato durante molti anni nell'ambito delle imprese, Maria Grazia de Angelis dimostra in questo libro la sua sensibilità nel cogliere i problemi e nel proporre delle soluzioni offrendo indicazioni importanti al preciso scopo di rendere il lavoro uno strumento più idoneo per rendere la vita **umana più umana**. L'autrice esprime la sua preoccupazione con un'immagine suggestiva: «il lavoratore è la gallina dalle uova d'oro. Bisogna proteggerla!».

Per ogni lettore sensibile a questa tematica il libro sarà sicuramente di suo gradimento, specialmente perché è un libro che entra subito nel vivo dei problemi, come vengono vissuti all'interno delle imprese e così questa lettura risponde a un'esigenza fondamentale della riflessione etica: impegnare il lettore in prima persona.

L'etica, dice Aristotele, si studia, infatti, non per **sapere** che cosa è buono ma per **diventare** persone buone. In altre parole deve impegnarci di-

\* Ateneo Pontificio Regina Apostolorum.

rettamente. L'autrice esprime questa sua intenzionalità dicendo dall'inizio del libro: «la favola mi ha fatto nascere la delirante ambizione di scrivere un libro che non si limiti ad alimentare il dibattito sulle variegate cause del disagio lavorativo nelle imprese, ma ne fornisca una provocante chiave di lettura che spinga le imprese stesse e i vari attori sociali a impegnarsi per arginare un fenomeno sempre più preoccupante».

Il carattere impegnativo del libro nasce anche dall'esperienza personale nell'essere stata considerata più come "risorsa umana" e meno come "persona"; una sensazione che non diminuì man mano che saliva i vari gradini della scala gerarchica. Basta questo per lanciare un messaggio forte: bisogna passare da un'impresa centrata sull'efficienza a un'impresa centrata sull'**efficacia**, da una gestione dell'indifferenza a una gestione che arricchisca le persone come tali, valorizzando la vera causa della creazione di ricchezza. Sentirsi **persona** in azienda di **persone** producendo servizi alle **persone**.

In altre parole, il pericolo di parlare in astratto senza indicare piste concrete di azione vi è sempre. Il presente volume immette il lettore direttamente all'interno delle imprese, nei gangli dei sistemi aziendali, indicando senza pietà le malattie che possono distruggere il valore umano del lavoro e, allo stesso tempo, fornisce orientamenti pratici per una gestione rinnovata.

Se vogliamo un mondo migliore dobbiamo pensare in modo "nuovo". È ciò che dice Benedetto XVI nell'enciclica *Caritas in veritate*, n. 32: «le grandi novità, che il quadro dello sviluppo dei popoli oggi presenta, pongono in molti casi l'esigenza di soluzioni nuove. Esse vanno cercate insieme nel rispetto delle leggi proprie di ogni realtà e alla luce di una visione integrale dell'uomo, che rispecchi i vari aspetti della persona umana, contemplata con lo sguardo purificato dalla carità. Si scopriranno allora singolari convergenze e concrete possibilità di soluzione, senza rinunciare ad alcuna componente fondamentale della vita umana».

Il mondo dell'impresa ha bisogno di trovare valori forti per far fronte alle sfide. Purtroppo la dimensione etica è entrata in crisi nell'età contemporanea e l'etica che si è interfacciata con il mondo economico non ha sempre mantenuto il suo rigore. Si tende a pensare che il mondo economico ha bisogno di un'etica propria, in qualche modo "aggiustata".

Di nuovo Papa Benedetto raccoglie questa preoccupazione quando dice nella stessa enciclica n. 45: «Rispondere alle esigenze morali più profonde della persona ha anche importanti e benefiche ricadute sul piano economico. **L'economia infatti ha bisogno dell'etica per il suo corretto funzionamento**; non di un'etica qualsiasi, bensì di un'etica amica della persona».

L'insistenza del libro sul termine "persona" è importante perché è un

termine che ci orienta nella giusta direzione quando vogliamo riflettere sull'etica d'impresa. Secondo il Papa ci sono due principi che non possono mancare nel sistema morale di riferimento:

1. l'inviolabile dignità della persona umana;
2. il trascendente valore delle norme morali naturali.

Gli effetti negativi dell'assenza di questi principi sono gravissimi: l'etica rischierebbe inevitabilmente di perdere la propria connotazione e di prestarsi a strumentalizzazioni; più precisamente essa rischierebbe di diventare funzionale ai sistemi economico-finanziari esistenti, anziché correttiva delle loro disfunzioni. Tra l'altro, finirebbe anche per giustificare il finanziamento di progetti che etici non sono.

In molte realtà non vi è dubbio che sono state superate definitivamente certe situazioni distruttive del passato rispetto all'umanizzazione del lavoro, ma non per questo si deve abbassare la guardia perché nelle vicende umane la regressione è sempre possibile e si instaurano nuove forme di sfruttamento. La dimensione oggettiva del lavoro, quella tecnologica, ha comportato da sempre grandi innovazioni sommando i progressi ottenuti. Al contrario, nell'ambito dei valori umani, questa progressione non si è verificata in modo automatico, in quanto interviene la libertà dell'uomo, mettendo così ciascuna generazione di fronte alle proprie scelte.

Come dice Benedetto XVI: «anche i più grandi valori del passato non possono semplicemente essere ereditati, vanno fatti nostri e rinnovati attraverso una, spesso sofferta, scelta personale» (*Lettera sull'educazione*, 21 gennaio 2008). È un ammonimento importante per chi vuole lavorare per l'umanizzazione del lavoro. Il progresso in questo campo non è scontato ma esige uno sforzo perseverante e innovatore. Non mancano proposte di nuovi modelli gestionali, ma numerose statistiche confermano un forte incremento delle situazioni di disagio lavorativo. Il libro evidenzia diverse cause di disagio: sistemi scolastici sbagliati, modelli troppo gerarchizzati di management, atteggiamenti pessimistici verso il lavoro ecc.

Il risultato finale comporta uno squilibrio nel nostro sistema parasimpatico (che controlla le funzioni e gli atti involontari) mantenendo alto lo stato di allarme.

I nostri problemi sono molteplici e le cause sono complesse. Tutti noi, imprenditori, dirigenti, impiegati, presi dai problemi immediati di ogni giorno, potremmo avere la tentazione di affermare che non ci sentiamo colpevoli dei problemi degli altri, mentre sarebbe più generoso sentirci parte delle loro soluzioni.

Il presente libro offre delle motivazioni per mettersi in discussione e avviare un cammino di innovazione in questo campo. Se il lettore è aperto al valore della persona, il libro, senza dubbio, attiverà la sua volontà a realizzare attività attinenti. Non possiamo sperare frutti più fecondi. Nel buio è sempre meglio accendere anche solamente un fiammifero che stare a maledire l'oscurità.

C'è sempre il pericolo di trasformare in padrone qualcosa creato per servire. Questo succede quando un sistema di azienda (che rappresenta anche una rete di rapporti umani) acquisisce una specie di sostanza propria. Un altro esempio riguarda il capitalismo, ci si dimentica che il capitale è soltanto uno strumento degli esseri umani, così come quando si parla di automobilismo ci si dimentica che si tratta di un mezzo di trasporto.

Il libro presenta riflessioni sui diversi modelli organizzativi aziendali sottolineando il fatto che i più efficaci sono quelli che favoriscono il benessere delle persone e della collettività. L'autrice riporta la sintesi di molti altri libri che parlano e confermano questa tesi centrale. Vengono inoltre presentate interessanti proposte per le imprese che vogliono trovare nuovi equilibri e compatibilità tra risorse tecniche, strategie delle persone, sistemi di comunicazione e controllo e diverse configurazioni dei modelli di *governance*. Il frutto migliore di un libro di questo genere consiste nella capacità di suscitare la volontà nel lettore di perseguire i modelli sperati!

## 1. L'efficacia di una metafora

I giovani sono il futuro. Io non posso più correre, però vorrei passare loro la fiaccola come alle Olimpiadi.

*Beata Chiara Badano*

### 1. La storia nella storia

È veramente un grande mistero comprendere le reazioni degli esseri umani nei confronti della verità. Forse è per questo che molte guide spirituali hanno adottato la metafora per neutralizzare l'opposizione, l'ostilità e la paura di chi li ascoltava. Sapevano che mentre alla verità ci si può opporre, a una storia è impossibile resistere. Il racconto infatti si insinua nel cuore, supera l'atteggiamento di difesa e abbatte le barriere che ci allontanano dalla verità e dalla consapevolezza.

È questa la riflessione che mi è sorta spontanea allorché, leggendo il libro *Le sette regole per avere successo* di Stephen R. Covey, una favola di Esopo ha avuto il potere di far riaffiorare dal mio vissuto esperienze professionali diverse ma improvvisamente legate da un invisibile filo conduttore.

Questa favola, oltre a essere una bella ed educativa storia, mi ha fatto nascere la delirante ambizione di scrivere un libro che non si limiti ad alimentare il dibattito sulle variegate cause del disagio lavorativo nelle imprese, ma ne fornisca una provocante chiave di lettura che spinga le imprese e i vari attori sociali a impegnarsi per arginare un fenomeno sempre più preoccupante.

Potrei pertanto iniziare con: «c'era una volta... una gallina che faceva le uova d'oro. Un povero contadino un giorno scopre nel nido della sua gallina preferita un meraviglioso e prezioso uovo d'oro. All'inizio pensa allo scherzo di qualcuno. Sta per buttare via l'uovo quando ci ripensa e lo porta al mercato per un controllo. L'uovo è d'oro puro. Il contadino non riesce a credere alla sua fortuna. Diventa ancora più incredulo il giorno dopo quando l'esperienza si ripete. Per molti giorni, appena sveglia corre al pollaio e trova un uovo d'oro. Diventa favolosamente ricco, tutto gli sembra troppo bello per essere vero. La ricchezza, però, porta con sé avidità e impazienza. Incapace di aspettare un giorno dopo l'altro l'uovo d'oro, il con-

tadino decide di uccidere la gallina per prendersi subito tutte le uova contenute nella sua pancia: quando squarta la gallina però non trova nulla. Non ci sono uova d'oro, e non c'è più modo di averne altre. Il contadino ha distrutto la gallina che le produceva».

In chiave strettamente aziendalistica la favola sottolinea come la maggior parte delle aziende vede l'efficacia secondo il paradigma delle uova d'oro. Più si produce più si è efficaci.

Le aziende considerano la produttività (vale a dire il concetto di efficienza) alla stessa stregua del concetto di efficacia, mentre la vera efficacia dipende da due cose: il prodotto, le uova d'oro, e la risorsa o capacità produttiva, la gallina. Se un'azienda stabilisce le sue strategie concentrandosi sulle uova d'oro ma trascura la gallina, ben presto rimarrà senza la risorsa che produce le uova d'oro. Se invece presta troppa attenzione alla gallina trascurando i potenziali acquirenti delle uova d'oro, rischierà di non avere il denaro (profitto) necessario per sfamare la gallina.

A stimolare l'idea di scrivere un libro che riassume il mio vissuto aziendale è stata proprio la considerazione che la favola rappresenta, non solo una bella metafora della fondamentale distinzione tra efficienza ed efficacia, ma anche una metafora di alcuni momenti significativi della mia esperienza lavorativa. In estrema sintesi il libro può essere definito il racconto della travolgente e inebriante galoppata di una neolaureata degli anni Settanta verso la scoperta e la conquista di un territorio occupato quasi esclusivamente da uomini che si è trasformato via via da uno dei più intricati e misteriosi a uno dei più ordinati e solari, a beneficio e conforto prima di tutto mio, ma mi auguro, d'ora in avanti anche vostro.

Fui assunta nella Direzione Risorse Umane per fornire il mio contributo di neolaureata in Scienze Statistiche e Attuariali a un gruppo di lavoro che aveva la finalità di attuare una politica di gestione e sviluppo delle risorse umane, introducendo i supporti informativi necessari per conoscere e valorizzare le persone in funzione delle loro prestazioni e del loro potenziale. Un progetto ambizioso, per l'epoca, che creò in me la convinzione che l'azienda teneva in considerazione le persone e si adoperava per gestirle al meglio. Tale convinzione fu poi sfatata in seguito dall'esperienza presso altre funzioni aziendali dove mi sentii sempre più considerata "risorsa umana" e meno "persona". La cosa ancor più strana è che tale sensazione non accennava a diminuire man mano che salivo i vari gradini della scala gerarchica fino a divenire dirigente.

Il mio sentirmi "persona" in aziende di "persone" che producevano servizi alle "persone" andò sempre di più sgretolandosi di fronte a un diffuso stile di management che potremmo definire: "gestione dell'indifferenza".

Tale sensazione è mirabilmente espressa da Francesco Donato Perillo nel libro *L'insostenibile leggerezza del management*. «Noi, direttori del personale e manager d'azienda, in nome di una presunta necessità di evitare precedenti o riflessi sul personale, abbiamo tendenzialmente preferito l'appiattimento, piuttosto che trovare soluzioni tagliate sui problemi individuali. Quest'approccio antiumanista della gestione comporta un'ulteriore seria conseguenza, in quanto di per sé autorizza i capi a considerare le persone "un affare dell'Ufficio del Personale" una mera componente strumentale nel processo di produzione e l'Ufficio del Personale a ritenersi l'ente gestore appunto delle risorse umane. Ciò può contribuire a spiegare, almeno in parte, la carenza di leadership di cui soffre oggi il management in quanto essere leader significa legarsi alla guida delle persone senza considerare il modello di gestione delle nostre aziende».

Eppure negli ultimi trent'anni non sono mancati libri di management che hanno promosso e auspicato nuovi modelli gestionali e aziende che hanno adottato un nuovo lessico formalmente in linea con i nuovi sistemi di management!

Allora c'è da chiedersi perché non abbia avuto attuazione il cambiamento auspicato e quali sono i motivi del forte incremento delle situazioni di disagio lavorativo, confermato da numerose statistiche.

## **2. Un difficile salto di paradigma**

Spesso accade che cercando profitti o risultati a breve termine, distruggiamo non solo la risorsa uomo ma anche dei beni: un'auto, un computer, una lavatrice, di cui non viene curata la manutenzione, incuranti di lasciare alle future gestioni macchinari obsoleti o galline moribonde. Un esempio classico è rappresentato dalle modalità con cui in alcune organizzazioni vengono fissati e raggiunti gli obiettivi. La cronaca è ricca di episodi di manager che per il proprio tornaconto personale "gonfiano" i risultati, trascurando la sicurezza dei processi e la manutenzione dei macchinari e adottano nei confronti dei clienti comportamenti e pubblicità "ingannevoli".

Emerge allora il bisogno di un ambiente lavorativo che consenta agli individui di "stare bene" con se stessi e con gli altri e alle aziende di raggiungere l'eccellenza e la continuità nei risultati.

Come insegna Esopo, la capacità produttiva è fortemente influenzata dalle condizioni di salute della gallina e dalla qualità dell'ambiente in cui deve vivere. Una gallina che è costretta a produrre in un luogo malsano, o a cui viene impedita qualsiasi azione o contatto con il resto del pollaio, ben

presto tenderà ad ammalarsi compromettendo, oltre alla sua capacità produttiva, anche i profitti e la sopravvivenza dell'azienda stessa.

Il raggiungimento di un modello di organizzazione del lavoro che non si limiti solamente a essere efficiente ma anche efficace sembra essere non più un'opzione, ma una necessità odierna per le imprese che vogliono conseguire l'eccellenza e il successo. La presenza nelle organizzazioni di persone sempre più consapevoli dei loro bisogni, delle loro aspettative, del loro valore richiede, non solo nuovi contesti organizzativi e nuovi sistemi gestionali, ma anche una più diffusa capacità di autoapprendimento e di autorganizzazione. Come dimostrano numerose ricerche e studi, da una cattiva organizzazione e da un inadeguato ambiente lavorativo parte l'insoddisfazione e il disagio che affligge molti lavoratori e alimenta in loro il desiderio di estraniamento anziché l'orgoglio di appartenenza. Ci si allontana dal presente per crogiolarsi nella perenne attesa e speranza di un cambiamento generico, spesso non ben identificato o identificabile.

La creazione di un cambiamento che sia in grado di soddisfare le aspettative di chi opera nelle varie organizzazioni private e pubbliche, profit e non profit, può realizzarsi solamente attraverso un processo evolutivo che porti a considerare le risorse umane innanzi tutto come persone e a considerarle partecipi dei processi di innovazione.

Chi desidera veramente un rinnovamento non deve dimenticare quanto affermava Einstein: «I problemi significativi che affrontiamo non possono essere risolti dallo stesso livello di pensiero in cui eravamo quando li abbiamo creati». Anche Covey, nel suo libro *L'ottava regola: dall'efficacia all'eccellenza*, sottolinea uno degli insegnamenti più importanti della sua vita e aggiungerei della storia: «Se volete realizzare cambiamenti e miglioramenti di lieve entità è sufficiente lavorare su consuetudini, comportamenti e atteggiamenti. Ma se volete realizzare miglierie significative e consistenti è necessario mettere in atto dei veri e propri salti di paradigma».

Per arrivare ad attuare un vero salto di paradigma è necessario attivare vari detonatori: la creatività, la leadership, il coinvolgimento, la conoscenza dei bisogni dei vari stakeholder e soprattutto la volontà del vertice aziendale.

Questi rappresentano alcuni degli ingredienti fondamentali per fare in modo che il processo di cambiamento si metta in moto, pur non garantendone il successo finale.

Per conseguire il successo è fondamentale l'interiorizzazione, da parte delle persone, di valori coerenti con l'innovazione e con il cambio di paradigma. Non a caso, nella sua descrizione del processo innovativo, Joseph Alois Schumpeter aveva elaborato il concetto di "distruzione creativa", ba-

sato sull'abbandono sistematico delle vecchie idee e sull'introduzione di idee nuove. In sintesi, nell'organizzazione deve essere presente una tensione emotiva che spinga verso la rottura dei modelli mentali tradizionali, tenendo conto che non tutti i salti di paradigma sono immediati. Spesso questi sono processi lenti e difficili, ma soprattutto devono essere voluti da persone coraggiose che sappiano affrontare gli ostacoli insiti nella decisione di procedere verso nuove direzioni. Un esempio nella storia è rappresentato dalle scoperte di Galileo e alle resistenze che incontrò, all'interno del mondo scientifico, per far accettare i nuovi paradigmi delle sue scoperte.

In tempi recenti, un imprenditore come Adriano Olivetti incontrò molte resistenze nell'attuazione di una gestione innovativa del personale e fu considerato dalla classe imprenditoriale dell'epoca un "diverso" e un "rivoluzionario" poiché fu tra i primi ad attuare nella sua azienda i principi che sono alla base di una gestione socialmente responsabile.

Le aziende e *in primis* i loro manager devono pertanto acquisire la capacità di saper interpretare le situazioni mutevoli del mercato da angolazioni diverse, di sapersi mettere in discussione, essere coerenti, abbandonare le routine spesso desuete e logore, osservare e ascoltare i propri collaboratori.

Le organizzazioni che intendono percorrere nuove vie devono essere consapevoli e non sottovalutare l'impatto che un nuovo paradigma manageriale rappresenta per molti dirigenti sconvolgendo sia il loro il punto di vista intellettuale, ma anche impressionandoli sul piano psicologico, come è avvenuto per alcuni scienziati con la scoperta di modelli che consentivano di dischiudere nuove visioni dell'universo.

È noto quanto sia difficile abbandonare il vecchio rinunciando ai propri schemi mentali. Quando viene proposta una visione del mondo radicalmente nuova emergono ovunque resistenze di ogni tipo. Lo stesso Gesù fu condannato a morte perché proponeva un modo nuovo di leggere le vecchie scritture.

Ciò spiega anche la difficoltà di molte aziende a consapevolizzare e attuare una "gestione socialmente responsabile". Si parla da anni di *Corporate Social Responsibility* (Csr) ma, alla prova dei fatti, il numero di aziende che ci crede veramente è molto esiguo.

Questa considerazione mi induce a riflettere intorno a uno degli insegnamenti più importanti che ho tratto dalla mia esperienza lavorativa. Se la Csr non è decollata non dipende solamente dal fatto che spesso la "politica del fare" condizioni la "politica dell'essere", ma dalla mancanza di radicate convinzioni del vertice aziendale sull'importanza strategica di quei valori tanto dichiarati nei "codici etici" e di quei progetti che ne rappresentano il necessario corollario. Vorrei condividere al riguardo alcune