

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 migliorie 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

riflessioni, a cui ho cercato di dare una risposta con la cura degli scritti che ho raccolto in questo libro, poiché rappresentano, a mio avviso, i cinque pilastri su cui sarà necessario lavorare per conseguire il tanto ambito benessere organizzativo.

La prima riguarda le consuetudini e lo stile di leadership dell'attuale management. Spesso queste derivano dalle abitudini che hanno avuto avvio nell'era industriale, periodo in cui forte era la convinzione di poter controllare e gestire le persone alla stessa stregua di tutte le altre risorse utilizzate nella filiera produttiva. Dall'età industriale abbiamo ereditato l'attuale modello di gestione della contabilità, all'interno del quale le persone vengono registrate nel conto economico come capitoli di spesa e invece l'acquisto delle apparecchiature è inserito come investimento, ci ha inoltre regalato la filosofia motivazionale del bastone e della carota e la pianificazione centralizzata del budget. Queste e molte altre consuetudini derivano dalla necessità di effettuare calcoli economici sul lavoro manuale; questo modello di controllo oggi viene ancora applicato ai *knowledge worker*. Come acutamente osserva Covey: «Molti in posizioni autorevoli non riconoscono il vero valore e il vero potenziale dei loro sottoposti e non possiedono una completa e sottile comprensione della natura umana, dunque gestiscono le persone così come gestiscono le cose».

La seconda è riferita alla gestione socialmente responsabile.

Se molti imprenditori continuano a ignorare il messaggio di Efeso che da anni ci insegna come l'efficacia si raggiunge con l'equilibrio tra produzione e capacità produttiva o sottovalutano il valore di una gestione socialmente responsabile, diventa gioco forza affermare che sono ancora molte le organizzazioni che non hanno compreso la valenza strategica del salto di paradigma che il mercato sollecita.

La terza riguarda le condizioni organizzative necessarie per accogliere i "creativi", i "talenti" o più in generale i cosiddetti "diversi".

È pur vero che la creatività è una capacità a volte innata nelle persone, ma è fondamentale che le organizzazioni creino i presupposti per alimentarla. Così come è vero che il diverso richiede un'attenzione e un approccio alla gestione delle risorse umane più consapevole e complesso, non a caso si afferma che viviamo nell'epoca della complessità e dei sistemi complessi e chi non è in grado di gestire la complessità rappresenta di per sé un ostacolo al successo e all'eccellenza delle imprese.

Troppo spesso le aziende richiedono alle persone comportamenti e attitudini che non solo non facilitano la creatività e la produttività, ma l'inibiscono totalmente.

La quarta considerazione riguarda il comprovato incremento del disa-

gio lavorativo. Molti psicologi fanno risalire l'incremento del disagio lavorativo a un'inadeguata attenzione verso l'organizzazione aziendale; in realtà vi sono funzioni aziendali che non sono riuscite ad affermare il proprio ruolo all'interno dell'impresa e a procedere in maniera adeguata verso il cambiamento. Sono ancora troppe le aziende che affrontano la turbolenza dei mercati in atto limitandosi a riallineare gli obiettivi e la *mission*, senza preoccuparsi di variare gli assetti organizzativi, le modalità comunicative, i sistemi gestionali e di controllo. Le conseguenze di questo stato di fatto ricadono sulle persone.

L'esperienza lavorativa maturata nei settori quali: l'Organizzazione, il Personale, l'*Internal Auditing*, la Comunicazione e il Controllo di gestione mi porta a fare un'ulteriore riflessione: «i responsabili delle citate funzioni, che non a caso sono proprio cinque, hanno la consapevolezza del loro ruolo strategico nel governo del disagio lavorativo e nella promozione del benessere organizzativo?». Tali funzioni, anche con angolazioni diverse, possiedono un unico minimo denominatore: il **miglioramento della qualità della vita nelle organizzazioni**.

Sfogliando le *mission* di queste funzioni, difficilmente si troverà tale obiettivo nelle finalità dichiarate anche se la valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi di funzione, sarà necessariamente influenzata da questo aspetto gestionale. Le lacune possono riferirsi a: mancanza di volontà a operare in modo sinergico, oppure ai sistemi di *governance* che, oltre a non facilitare tali sinergie, non assicurano la necessaria autonomia e indipendenza alle funzioni aziendali, tali da permettere loro di rimuovere gli aspetti patologici di cui si è venuti a conoscenza.

Nei capitoli successivi, dopo una breve introduzione riguardante le più frequenti cause generanti l'insoddisfazione umana, si entrerà nei contenuti delle funzioni aziendali per analizzare i punti in cui si ritiene necessario "tagliare" e dove invece si ritiene sufficiente curare o fornire le necessarie "protesi". E, per finire, un grazie di cuore a tutti coloro che mi hanno aiutato con i loro preziosi contributi e consigli, attraverso i quali è stato possibile dare vita a questo libro.