



# L'uomo ricomposto

## Tra standard e progetto

Il mondo è progettato per le persone 'standard'. Ma chi sono le persone standard? Esistono veramente? Oppure ogni essere umano è portatore di una diversità che deve essere rispettata, anche nel design? Il libro di Avril Accolla, professionista del design e Vice Presidente dell'Eidd Design for All Europe, si intitola proprio "Design for All. Il progetto per l'individuo reale" (FrancoAngeli, Milano, 2009), sottolineando in tal modo una prospettiva del design che valorizza le specificità dei singoli e favorisce l'inclusione sociale e l'uguaglianza delle opportunità per tutti. Il DfA (Design for All) è una metodologia progettuale per l'inclusione e l'integrazione che si basa su un approccio sistemico e olistico, necessariamente multidisciplinare. Ma è anche un concetto, una filosofia che si attua sia nelle politiche sociali, sia nelle scelte di sviluppo sostenibile ed è un potente stimolo all'innovazione per le aziende. Alla base del DfA c'è il pensiero creativo, il vedere il mondo con occhi nuovi e liberi dagli stereotipi, ma non rappresenta solo l'apoteosi della funzionalità: chi segue questa disciplina afferma che "se non è bello, non è DfA", sottolineando il ruolo della qualità estetica nei processi di comprensione e fruizione di un'opera di design. L'autrice afferma che la bellezza è uno degli elementi che concorrono al raggiungimento della soddisfazione fruitiva, oltre che una leva per vendere 'tanto e bene' a livello d'impresa, oppure per ottenere

consensi a livello di decisori pubblici. Dunque il DfA fonde funzionalità e bellezza e rappresenta una sfida per la professione del designer nella sua costante tensione verso la valorizzazione degli spazi e degli oggetti usati dall'uomo. In apertura, il libro cita a tal proposito una frase di Herbert Simon (1969): "il design è la trasformazione delle condizioni esistenti in condizioni preferibili", che racchiude il significato profondo del concetto di DfA: combinare in una sintesi proficua la ricerca di una più elevata qualità della vita con le esigenze dello sviluppo sostenibile e la generazione di profitto. Perché parlare di Design for All in una rivista di organizzazione? In fin dei conti può essere considerato come uno sviluppo dell'Ergonomia Olistica e dunque estraneo alle tematiche organizzative. Ma non è così: condivide invece con la moderna concezione della disciplina dell'organizzazione l'impostazione di fondo, la prospettiva di indagine, l'approccio metodologico e ha un forte impatto sulle persone, sulle abilità, sul lavoro, quindi sui risultati ultimi di un'azienda. Come l'organizzazione, il DfA è una disciplina trasversale "che per occuparsi dell'uomo (fa) riferimento ai problemi" e sa avvalersi dei saperi specialistici: in sintesi, si occupa "dell'uomo ricomposto". Anche nell'organizzazione convergono molteplici contributi disciplinari (si pensi alla psicologia, alla tecnologia informatica, all'ergonomia, alla legislazione in tema

di lavoro e sicurezza ecc.), ciascuno dei quali richiede un approccio metodologico differente e una 'metabolizzazione' o rielaborazione critica per diventare un elemento coerente del disegno organizzativo complessivo. Dunque queste due discipline, e molte altre che hanno al centro l'uomo ricomposto, come l'ecologia e l'economia sostenibile, rappresentano uno stimolo all'innovazione perché la loro stessa ragione d'essere consiste nel rispondere ai problemi reali dell'uomo, che nel tempo evolvono e richiedono l'elaborazione di nuove soluzioni, ma soprattutto impongono di operare scelte che chiamano in causa le responsabilità dei decisori. In queste discipline non vi è la confortante certezza dei numeri a indicare l'unica strada giusta per un futuro sociale e lavorativo migliore: vi è solo l'esercizio di un discernimento consapevole tra le alternative possibili, con il supporto delle conoscenze che altre discipline specialistiche possono offrire. Il DfA ha le sue radici storiche nell'analisi della disabilità, ma ha poi allargato la prospettiva di indagine alle esigenze di tutti. Esso ricerca gli strumenti per promuovere l'adeguamento dell'ambiente alle persone attraverso un approccio olistico che comprende la filiera del progetto e del prodotto. Il DfA non abbatte le differenze, le rispetta e ne valorizza la ricchezza nel progetto 'per tutti', riconoscendo il diritto alla soddisfazione 'per tutti'. Da ciò discende un'importante impli-

cazione: il riconoscimento del dovere sociale e politico di adattare 'l'intorno' alle esigenze delle diverse persone, per realizzare il diritto di tutti all'inclusione sociale. L'autrice propone pertanto una definizione di DfA che racchiude tutti

questi concetti: "Il DfA è il design per la diversità umana, l'inclusione sociale e l'uguaglianza". Il concetto di Design for All richiama allora gli approcci inclusivi all'organizzazione del lavoro, che si basano sulla considerazione del-

la *work ability* e che sono stati sviluppati non a caso nei Paesi del Nord Europa, in particolare quelli scandinavi, dove il DfA trova le sue radici nella cultura del welfare sviluppata a partire dagli anni '50 (v. Box 1).

**Box 1****WORK ABILITY**

La definizione di *work ability* risale agli anni '80 e considera la capacità del lavoratore di rispondere alle richieste del proprio ruolo dal punto di vista della salute fisica e delle risorse mentali. Negli anni '90, il Finnish Institute of Occupational Health di Helsinki sviluppò il Work Ability Index per valutare la capacità del lavoratore rispetto al suo ruolo nel presente e nel futuro e valutare le azioni da intraprendere a livello aziendale per migliorarne il livello. L'approccio di *work ability* è stato sviluppato anche in relazione al progressivo invecchiamento della popolazione attiva nei paesi industrializzati. La ricerca ha chiarito le dimensioni del concetto di *work ability*, che possono essere rappresentate come i livelli di una 'casa' (Ilmarinen e Tuomi, 2004). La 'casa della *work ability*' ha quattro piani: i tre inferiori si riferiscono alle risorse umane, mentre il quarto riguarda tutti gli aspetti del lavoro. Il concetto di *work ability* descrive l'equilibrio tra il lavoro e le risorse di cui la persona dispone. Il micro ambiente fuori dal lavoro, come la sfera familiare e amicale, gioca un ruolo cruciale nel costruire la *work ability* di una persona, ma anche fattori sociali, tra cui la legislazione, le infrastrutture, l'economia, i servizi a disposizione, gli incentivi ecc. costituiscono un riferimento importante. Tuttavia è il posto di lavoro che rappresenta l'ambiente critico che mette in relazione le persone con la loro professione e determina il loro livello di abilità. Al livello inferiore della casa troviamo la salute e la capacità funzionale (fisica, mentale, relazionale). Il secondo piano rappresenta la dimensione delle competenze, mentre il terzo consiste di valori, attitudini e motivazioni. Il quarto piano è il più ampio e consistente della 'casa' e, insieme al primo (la salute), presenta le connessioni più significative con la *work ability*. A questo livello agiscono manager, supervisori e capireparto, che hanno il potere di organizzare e gestire le attività: le crescenti esigenze del lavoro, la richiesta di maggiore velocità e i continui cambiamenti nell'organizzazione facilmente creano squilibri tra il 'quarto piano' e gli altri livelli. Il benessere nel lavoro riflette la qualità del 'quarto piano' e può quindi essere inteso come una dimensione della *work ability*. Nel passato, le risposte alle crescenti richieste in ambito lavorativo si sono focalizzate solo sul miglioramento delle risorse umane: ma il concetto di *work ability* suggerisce che anche il lavoro stesso, inteso come disegno della mansione nelle sue componenti tecniche, relazionali e gestionali, può e deve essere migliorato per mettere i lavoratori nelle condizioni di esprimere le proprie capacità. Allora il ruolo dei manager comprende anche il compito di creare un bilanciamento sostenibile tra lavoro e risorse umane: la responsabilità di mantenere la *work ability* è condivisa tra i dirigenti e i lavoratori, i primi rispetto alla creazione di condizioni di equilibrio, i secondi rispetto al miglioramento delle proprie risorse. Diventa necessario, quindi, promuovere una prospettiva di cooperazione tra le parti, all'interno della quale il manager del

futuro dovrà avere competenze specifiche per sostenere e gestire un approccio organizzativo improntato alla *work ability*. Il tema ha suscitato un crescente interesse che ha dato vita a un network a carattere scientifico per la valutazione e la promozione della *work ability*, della salute e del benessere dei lavoratori. L'attenzione oggi si sta espandendo sugli aspetti psico-sociali ed economici, comprendendo anche la soddisfazione del lavoro e l'invecchiamento produttivo, con benefici non solo per gli individui ma anche per le aziende e per la collettività. L'attività lavorativa non è statica; al contrario, la combinazione tra le risorse di un individuo e le richieste della sua posizione di lavoro si modifica continuamente. I cambiamenti nelle richieste di lavoro, il miglioramento dell'ambiente lavorativo e lo sviluppo dell'organizzazione dovrebbero perciò orientarsi al sostegno e alla promozione delle risorse di ogni persona occupata, fino al momento della pensione. In particolare, la resistenza psicologica e la capacità di affrontare le difficoltà giocano un ruolo fondamentale quando si tratta di superare gli ostacoli di un'infermità. L'approccio di *work ability* si rivela utile soprattutto per le società occidentali che si trovano di fronte al problema dell'invecchiamento della popolazione e che quindi devono provvedere alle necessarie cure mediche e ai servizi sociali per le persone non più attive, sostenendo ingenti costi. La prospettiva di *work ability* suggerisce che la formazione continua e le opportunità di apprendimento in ogni fase della vita lavorativa, quindi anche in quella più avanzata, l'adeguamento delle condizioni fisico-tecniche dell'ambiente lavorativo e dell'organizzazione contribuiscono efficacemente non solo a migliorare la qualità della vita per il singolo e a sostenere la produttività a livello aziendale, ma anche a ridurre i costi sociali. Dunque nel lavoro non si è abili in senso assoluto, ma sono le condizioni tecniche, organizzative e relazionali che promuovono le capacità delle persone o creano impedimenti al loro dispiegamento: cercare un bilanciamento tra richieste della posizione e risorse della persona conviene, in primis alle aziende.

**Riferimenti:**

Ilmarinen J., Tuomi K., **Past, present and future of work ability**. In: Ilmarinen J., Lehtinen S., ed. *Past, present and future of work ability*. People and Work, Research Reports 65. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004; 1-25.

**Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment - Final report**. Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick, Economix Research & Consulting, Munich, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2. Manuscript completed March 2006.

Nella prospettiva della work ability emerge come il lavoro stesso possa essere migliorato in relazione ai lavoratori e alle rispettive caratteristiche, e non si tratti quindi solamente di adeguare i lavoratori rispetto al contenuto dei compiti inteso come una realtà oggettiva e predefinita. Insomma, un disegno delle mansioni e una progettazione organizzativa che 'renda abili' i lavoratori.

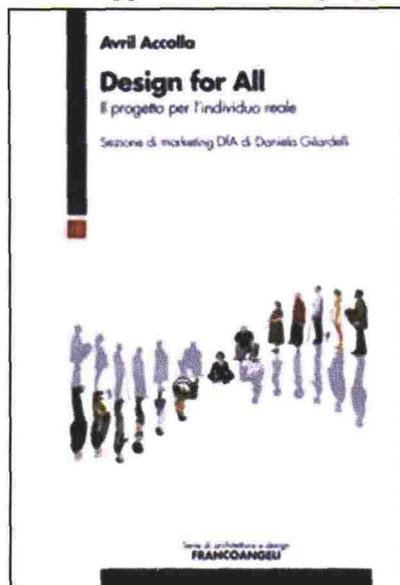
Infatti, come l'assunto scientifico del DfA è: "un buon progetto abilita, un cattivo progetto disabilita", avendo come riferimento la persona, così il fondamento della disciplina dell'organizzazione potrebbe essere l'assioma: "una buona organizzazione abilita, una cattiva organizzazione disabilita (il lavoratore)".

Il libro di Avril Accolla non si ferma agli aspetti teorici; al contrario è ricco di casi, discussioni e riflessioni su episodi di vita vissuta in una prospettiva DfA che rendono il tema vicino alle esperienze di tutti. Non solo: il libro tenta anche di fondare un approccio al marketing DfA con un contributo molto stimolante di Daniela Gilardelli, corroborato da numerosi riferimenti a casi e situazioni significative.

Mi piace provare a istituire un ponte ideale tra questo approccio 'esteso' al design e un altro illuminante approfondimento, che affronta il tema dello standard, sulla base di un'attenta analisi della letteratura organizzativa, sociologica ed economica, con ricchezza di casi e vivacità della narrazione.

Si tratta del libro "Come nasce uno standard. Il mercato delle regole" (McGraw-Hill, Milano, 2008), scritto da Francesco Virili, ricercatore dell'Università degli Studi di Cassino.

Gli standard improntano la nostra vita, il nostro modo di pensare e di agire. Il significato stesso della parola standard fornisce la percezione dell'importanza e della ricchezza di questo concetto: mutuato dall'inglese *standard*, che risale a sua volta al francese *estandard*, la cui radice etimologica si può far risalire al verbo latino *extendere*, originariamente significava proprio "stendardo, bandiera, insegna", un riferimento visibile, che possa essere facilmente riconosciuto. Da questa definizione discendono tre implicazioni importanti che connotano il concetto: lo standard identifica un gruppo che consapevolmente si riconosce in esso, è reso pubblicamente visibile e infine è relativamente stabile nel tempo, condizione necessaria per avere un valore identitario condiviso. L'idea moderna dello standard aggiunge un aspetto normativo, che determina l'appartenenza al gruppo,



cosicché lo standard rappresenta il particolare tipo di norma che il gruppo adotta e quindi il 'modello' o la 'base' di riferimento.

Gli standard sono potentissimi strumenti di regolazione: la loro

forza consiste nel fatto che sono norme ad adesione volontaria, quindi la loro adozione non è frutto di coercizione, almeno nella fase di introduzione, ma risponde a un criterio di utilità. Gli standard nascono come risultato di un processo negoziale nell'ambito del gruppo istitutivo, a cui segue la successiva adesione su base volontaria di tutti coloro che pensano di trarne beneficio.

La volontarietà dell'adesione conferisce allo standard la qualità di "bene collettivo liberamente disponibile sul mercato in competizione con potenziali sostituti". Questa definizione assume tuttavia la presenza di un gruppo di utenti unico e stabile. Inoltre, lo standard "migliore" è quello che rafforza la legittimazione e l'identità del gruppo di adozione e che ha la più ampia base di utenti e le maggiori prospettive di adesione. In un'ottica organizzativa, esso contribuisce a produrre utilità sia all'interno, sia all'esterno dei confini organizzativi, in tre possibili forme: come meccanismo di coordinamento, per la progettazione organizzativa; come agente di innovazione e piattaforma di improvvisazione; come tipologia di investimento che ha effetto sulle relazioni interorganizzative.

La natura dello standard di bene collettivo liberamente disponibile sul mercato, a cui è possibile aderire volontariamente (almeno in linea di principio), mette questo strumento in competizione con altri potenziali sostituti. Da questo assunto scaturisce una nuova implicazione nella teoria delle regole: esiste un 'mercato delle regole' che funziona sostanzialmente come gli altri mercati, ovvero "tende a convergere verso un punto di ottimo paretiano, cioè verso lo stan-

dard (o la pluralità di standard) che nel complesso massimizzano l'utilità degli attori sul mercato". Significativi sono gli esempi della tastiera per la macchina da scrivere, dell'infrastruttura informativa Internet, del dominant design nel settore dell'automobile, oppure dell'adozione di sistemi di misurazione del tempo e dello spazio o, più curioso, della Nouvelle Cuisine.

esiste naturalmente un possibile risvolto negativo della diffusione di standard, come regole e norme che generano conformità: è il fenomeno che richiama il 'letto di Procuste', possibile deriva da un 'mondo di standard' verso un 'mondo piatto' (v. Box 2).

L'uso intelligente dello standard deve quindi sfuggire a questa possibile deriva, valorizzando la pluralità di fattori che interagi-

## Box 2

## Un mondo di standard

(Brunsson N., Jacobsson B. (2000), *A World of standards*, Oxford University Press: Oxford)

L'ambiguità della transizione verso un mondo di standard è al centro dell'attenzione dei ricercatori norvegesi autori di questo studio.

L'uso degli standard è esposto alla sindrome del 'letto di Procuste': si riaffaccia così nella modernità il fascino del mito greco del bandito che assaliva i viandanti e li costringeva a distendersi su un letto costruito in modo speciale. Se le membra del malcapitato sporgevano le amputava a misura, se erano troppo corte le stirava fino a raggiungere la lunghezza del letto. Non diversamente agiscono i moderni fanatici degli standard applicati ai più diversi campi.

Nella logica del controllo razionale c'è una forzatura della complessità del reale che si basa sull'affidamento alla conoscenza detenuta dagli esperti, cui si delega la funzione di definire standard e misure. L'uso corretto degli standard dovrebbe quindi distaccarsi da un'interpretazione banale e rozza della razionalità. L'accettazione di un significato comune a chi propone e chi usa lo standard, lo sviluppo di metodologie professionali più complesse, l'integrazione di fonti informative e attività, l'emergere di una leadership attenta alla reputazione costituiscono quindi i passaggi principali di un'ascesa verso una forma di razionalità più evoluta, intelligente, che coinvolge gestori e utenti di questi strumenti in un dialogo che assume i tratti di una ricerca comune orientata dall'obiettivo condiviso del miglioramento.

Il mercato delle regole risulta caratterizzato da una continua proliferazione di nuovi standard promossi da gruppi spesso in competizione tra loro (per esempio in campo industriale) per l'affermazione delle proprie identità collettive, favorendo così la varietà e il polimorfismo. Tuttavia, nel mercato delle regole sono presenti spinte all'isomorfismo e alla convergenza verso standard comuni, originate dalla ricerca di legittimazione sociale da parte dei gruppi di adozione. A questo processo non è estraneo un condizionamento generato dalla distribuzione del potere. Ed

scono nel mercato delle regole e in particolare il ruolo svolto dagli aspetti di razionalità tecnica ed economica.

Virili giunge, dopo una ricerca originale e approfondita sul significato e sull'uso degli standard, a proporre quasi una 'teoria' specifica: dieci proposizioni che ne sostanziano la nozione, dando a essa un respiro ampio e una nuova razionalità.

In conclusione, lo standard viene proposto dall'autore come regola formale che emerge e si afferma sul mercato, in competizione con altre regole. L'adozione volon-



taria in un libero mercato rende però il ciclo di vita degli standard più dinamico rispetto alle regole formali classiche. Il felice tentativo di Virili di comprendere i meccanismi di selezione dei sistemi regolativi efficienti, sostenuto da una pluralità di prospettive teoriche, dai contributi weberiani al filone contingentista, dall'economia dei costi di transazione all'ecologia organizzativa, dall'approccio neo-istituzionale agli studi più recenti di March e altro ancora, parte dall'analisi dei vantaggi connessi all'adozione degli standard: non solo quelli relativi al coordinamento e alla comunicazione a tutti i livelli, ma anche la qualità e la quantità di relazioni inter-organizzative e la capacità di improvvisazione e innovazione.

La pluralità di benefici rispecchia la multidimensionalità del concetto di utilità dello standard ed è proprio questa che spiega il funzionamento dei meccanismi di selezione degli standard nel mercato: semplicemente "il 'migliore' tra i possibili candidati standard è quello più utile al sistema nel suo complesso".