

GESTIONE AZIENDALE

Il peso del capitale umano

Il lavoro è prima di tutto un'esperienza fisica, soggettiva, interiore, collettiva. Dovrebbe affermarsi un management sussidiario: dal basso si concede autorità a chi si ritiene abbia le competenze

di **Anouk Grevin**

Il benessere lavorativo è una delle espressioni-chiave del nostro capitalismo. La grande impresa è stata capace di aumentare nell'ultimo squarcio di millennio la qualità delle condizioni di lavoro, agendo sull'orario di lavoro, sulla tipologia degli ambienti, sull'organizzazione degli spazi e sul coinvolgimento del lavoratore in interessanti forme di democrazia economica e produttiva.

Chi è più coinvolto e impegnato a livello operativo è più titolato nello svolgere l'attività rispetto a chi scrive procedure che altri devono applicare

Oggi, però, stiamo vivendo quel cambiamento che alcuni studiosi hanno definito la «svolta gestionale». In questi ultimi decenni, infatti, il mondo del lavoro e delle aziende è stato colonizzato da strumenti economici e gestionali intenti a razionalizzare il lavoro stesso o ad assicurare un continuo miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi produttivi, anche nel settore dei servizi. E qual è stato l'effetto sulla qualità della vita al lavoro?

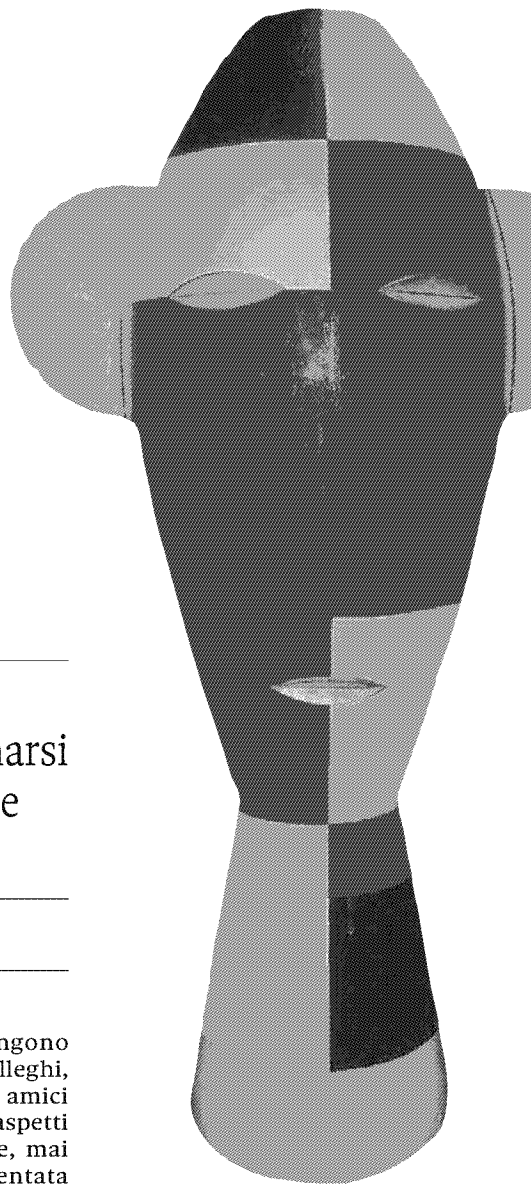
Nello svolgere la propria attività pro-

fessionale, quasi sempre, vengono coinvolte molte altre persone: colleghi, fornitori, partner, clienti, utenti, amici o sconosciuti. Il lavoro è in tanti aspetti un'esperienza collettiva. Eppure, mai come negli ultimi anni, è diventata spesso per molti un'esperienza di solitudine dominata da problematiche generanti malessere lavorativo. Al punto che alcuni, e persino, come abbiamo visto in Francia, manager di grandi aziende internazionali con ottime carriere e tanti incentivi, sono arrivati a togliersi la vita sul lavoro.

Quello che, allora, oggi appare come problematico in tante aziende non sono le condizioni di lavoro, ma la *condizione del lavoro*.

Con la «svolta gestionale», le moderne grandi organizzazioni aziendali e le prassi del management portano a guardare al lavoro attraverso gli indicatori economici, il controllo di gestione. Abbiamo ormai strumenti che ci permettono di seguire in tempo reale la produzione, i costi, di controllarne la qualità, di sorvegliare i processi.

Come dimostra una ricerca che ho condotto in una azienda sanitaria, una delle migliori in Francia. Con l'aiuto di un sistema tecnologico basato su scanner, gli operatori impiegati nella struttura sono costantemente informati e aggiornati sul percorso clinico di ogni



SCULTURA | In esposizione ad Aosta al Centro Saint-Bénin nella mostra «Alessandro Mendini. Empatie»



IN TOSCANA

È nato in Toscana il primo Laboratorio scientifico-culturale italiano in cui la materia di studio è la «Qualità della Vita» («Tuscany: a Global Laboratory for Quality of Life»): coinvolge 15 giovani ricercatori provenienti da tutto il mondo. L'obiettivo è sviluppare progetti concreti che promuovano la qualità della vita nei settori del lavoro, politica e istituzioni, sicurezza, ambiente, alimentazione, qualità dei servizi pubblici, distribuzione di reddito e ricchezza. Il laboratorio è stato promosso e avviato da Regione Toscana, Toscana Promozione e Polo Lionello Bonfanti, nell'ambito del piano di iniziative ideate per «Expo 2015».

paziente ricoverato: se è arrivato in sala operatoria, se è stato addormentato, se è stato operato e portato in sala di risveglio. Tutto il processo è stato industrializzato e organizzato con estrema efficienza, in modo da poter effettuare il numero massimo di interventi chirurgici nel minor tempo possibile. Strumenti di razionalizzazione del lavoro, quindi, che fanno quasi miracoli, e che numerose aziende, in settori diversi, utilizzano per poter meglio gestire, organizzare, regolare il lavoro di tutti, senza, però, tenere conto del fatto che il lavoro è prima di tutto un'esperienza. Un'esperienza fisica, un'esperienza soggettiva, un'esperienza interiore, un'esperienza collettiva. Nessuna di queste dimensioni si può percepire neanche minimamente attraverso gli strumenti di gestione aziendale.

Per poter organizzare una realtà aziendale che sia in grado di riconoscere il lavoro dei suoi dipendenti e collaboratori, diventa necessario assumere un atteggiamento di fondo. Tutta l'azienda dovrebbe essere fondata sulla convinzione secondo cui chi è più coinvolto e impegnato nelle questioni concrete e operative del lavoro è, in realtà, colui che ha più competenza nello svolgere il lavoro e non chi, invece, lo concepisce da lontano, scrivendo procedure che altri dovranno applicare.

Bisogna ripensare completamente l'organizzazione aziendale. La forma ottimale non sarebbe più quella di una piramide in cui le decisioni sono prese dai vertici con effetti a cascata, ma dovrebbe prendere piede un modello di "management sussidiario".

La sussidiarietà è appunto una delega pensata al rovescio: non il top management che concede qualche autonomia alle figure di livello inferiore, chiedendone poi il resoconto, ma le posizioni professionali di livello più basso che concedono una certa autorità a chi si ritiene abbia le competenze per fornire supporto negli incarichi più difficili da svolgere, e che viene coinvolto solo nelle situazioni in cui è richiesta una visione aziendale più ampia o un arbitraggio tra esigenze inconciliabili.

Si tratta di modelli organizzativi che possono trasformare profondamente molti degli attuali contesti lavorativi. Ma sono anche stili di management che si possono adottare nelle realtà produttive, senza aspettare che a cambiare sia il sistema economico.

Sono strumenti applicabili a qualsiasi livello. Basterebbe provare. Alcune realtà aziendali lo fanno, con risultati molto interessanti sulla qualità della vita al lavoro.

*Docente di Management presso
l'Università di Nantes e
l'Istituto Universitario Sophia
di Loppiano (Fi)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA