

DENIS CECCHETTI

Coordinatore

A questo punto passerei la parola al Professor Majer, psicologo delle organizzazioni dell'Università di Firenze.

Nelle battute che ci siamo scambiati col Professor Majer prima di questo incontro ci siamo chiesti quale fosse il senso reale della valorizzazione della risorsa umana nel lavoro. Ci siamo confrontanti anche sulla natura di un percorso di sviluppo delle risorse umane, quali sono i risvolti di iniziative in tale senso, oneri e benefici. Professor Majer, ci aiuti ad orientarci nel comprendere meglio questi temi.

VINCENZO MAJER

Psicologo delle organizzazioni

Ho sentito il collega De Masi sparare a zero su San Marino, darvi dei costruttori selvaggi, incapaci ad organizzare il vostro lavoro ed essere applaudito. Non lo so, forse un po' di masochismo serpeggia tra le fila.

Permettetemi di rispondere parlandovi dello sviluppo delle risorse umane e della loro valorizzazione, come dello sviluppo organizzativo. Consentitemi di ricominciare ricostruendo un pochino il percorso storico del lavoro e del "lavoro che cambia", quindi ricostruendo il passato, anche se non proprio da Adamo ed Eva come ha fatto il Professor De Masi. Io mi limiterò a partire dai primi del '900 per poi arrivare a parlare di problemi attuali, stimolandovi con qualche provocazione rispetto a certi tipi di lavoro e rispetto anche ad una certa difesa, che io credo un po' da retroguardia, di certi posti di lavoro che secondo me hanno poco dell'umano e molto invece della macchina e potrebbero tranquillamente essere svolti da una macchina. Ma proprio per arrivare a questo, incomincerei, se me lo consentite, da una premessa che uno sfoggio di culture classica. Una frase socratica che ben conosciamo, che in greco suona "en oida oti ouden oida", in latino "hoc unum scio, me nihil scire", in italiano "so solo di non sapere nulla". La declinerei in questo modo: io non so come andrà in futuro. Non ho la sfera di cristallo, non sono un sociologo né uno che fa proiezioni a lungo raggio. Io so una sola cosa, che il mondo di domani sarà molto diverso da quello di oggi.

Certo, ripercorrere certi trend del passato può aiutarci, ma quello che succederà domani nel mondo del lavoro, io ahimè, non sono in grado di dirvelo. Forse qualcun altro fa il

profeta o fa il mago, io ho l'umiltà di dirvi che non lo so, il passato possiamo conoscerlo, ma il futuro ancora no. Possiamo solo fare delle ipotesi più o meno realistiche, cogliere dei trend e cercare di lavorare su quelli, ma non sappiamo che cosa succederà domani.

Proviamo a pensare ad un recente passato, allo sviluppo delle nuove tecnologie. Chi avrebbe pensato, anche solo dieci o venti anni fa, che l'informatica o l'ingegneria collegata all'informatica avrebbe assunto tanta importanza? A chi s'iscriveva all'università si diceva: "Ma perché ti iscrivi a quella facoltà, tanto il mercato è già saturo, arrivi tardi!".

Nel mondo del lavoro accadono cose imprevedibili, ci sono mestieri che sono nati e morti nel giro di dieci anni. Forse non lo ricorderete più, ma c'era un mestiere che si chiamava "perforatori di schede". Le schede perforate sono durate dieci anni o forse meno, ora non esistono più. Esistono i data-entry, ma anche le persone che ora fanno imputazione dati tra un po' non esisteranno più, basterà parlare e il software che consente la lettura della voce registrerà le informazioni, non ci sarà più bisogno di digitare le informazioni nel computer.

Cosa succederà domani? La tecnologia a che punto arriverà, come sarà il nostro mondo e come sarà il nostro lavoro? Non lo so, l'unica cosa che so è che sarà ben diverso da quello di oggi e da quello di ieri.

Ma per cominciare a capirlo almeno un po' credo che valga la pena di ricominciare da Taylor. Non so se si ritornerà, ma certamente da Taylor iniziano molte cose per la nostra vita di oggi. Il taylorismo, secondo me, per molti aspetti non è morto, neppure nei paesi più avanzati ed evoluti. Ci sono organizzazioni del lavoro che, con tutte le variazioni sul tema e i distinguo, sono ancora di stampo, o certamente di logica, taylorista. Quindi è da qui che partirei. In altri luoghi del mondo, peraltro il taylorismo è ancora una scoperta, in qualche modo è ancora all'ordine del giorno nel modo più pieno e più totale. In molti stati emergenti siamo al primo taylorismo: sto pensando alla Cina, ma sto pensando anche ad altri paesi dell'Asia, dell'Africa e del Sud America. Ho visto con i miei occhi, solo un paio di anni fa, in Myanmar (Birmania) delle persone fare la catena umana per passarsi le pietre, per la costruzione di una casa, al posto delle gru, che non c'erano. La gente

veniva sfruttata come ai tempi di Taylor: sfruttata per la loro forza lavoro. Era, ed è, usata come una macchina per il fatto che ha una forza fisica che consente di elevare dei mattoni dalla strada fino ai piani alti. Queste cose le ho filmate perché mi sembravano inaudite, credevo che non esistessero più. Ho visto della gente tagliare dei tronchi d'albero con la sega: uno sopra e uno sotto e con la sega a mano fare le tavole dagli alberi, come si faceva mille anni fa qui da noi e continuano a farlo, questo è addirittura pre-taylorismo.

Ma ho visto di peggio oggi nel mondo, per cui parlare dell'Italia o di certe situazioni lavorative..... Secondo queste cose dovrebbero farci pensare in quale società viviamo, altro che Ravello!

Io ho visto dei bambini in Cile costruire ancora oggi gli *adobes*, mattoni di terra e paglia, e poi cuocerli al sole. Sono i mattoni con cui ancora oggi costruiscono le loro case, che sono di fango, ed è lì che vive la maggior parte della popolazione.

Ho visto paragonare i vostri sobborghi o il vostro, per me, splendido territorio sammarinese, con la storia che ha e magari con qualche bruttura che pure è stata fatta, alla periferia di San Paolo. Signori, ce ne corre! Vi inviterei ad andare a vedere le favelas di San Paolo o di Caracas e vi accorgeteste della differenza. Stiamo attenti con queste espressioni perché il mondo, in certe zone, è un pochino più bruttino che da noi, diciamocelo!

Allora, torniamo a Taylor! Taylor è partito da quattro fondamentali intuizioni che hanno cambiato non solo il mondo del lavoro, ma tutta la società. Oggi le definiremmo banalissime, ma ricordiamo che queste intuizioni sono venute a lui circa un centinaio di anni fa e la loro declinazione ha comportato veramente dei grandi stravolgimenti. Non dimentichiamo che prima di Taylor e della sua razionalizzazione del lavoro c'era lo sfruttamento del lavoro dei bambini, lo spreco di energie, i movimenti inutili: c'era una modalità di operare assolutamente inefficiente ed inefficace.

Oggi si fa presto a sottolineare le criticità del pensiero di Taylor; si cerca senz'altro di migliorare ed andare avanti, tuttavia non bisogna dimenticare cosa c'era prima: in

Inghilterra i bambini lavoravano nelle miniere; venivano impiegati per spingere i carrelli in cunicoli stretti perché era più facile per loro passare.

Taylor parte da una prima banalissima intuizione: è più facile fare un lavoro semplice, piuttosto che fare un lavoro complesso. Un lavoro è fatto di tante fasi e questo comporta tutta una serie di azioni: progettazione, disegno, scelta dei materiali, taglio e assemblaggio degli stessi, verniciatura, per finire con la vendita del prodotto. Secondo Taylor si può ottenere il massimo di efficacia e il massimo di efficienza se l'intero percorso, dall'ideazione alla commercializzazione, viene suddiviso in unità semplici: le persone impareranno a fare bene e in breve tempo un piccolo mestiere o una piccola fase di produzione. Sappiamo che Taylor non pensava tanto alla commercializzazione quanto alla produzione di beni, neanche tanto di servizi; fondamentalmente pensava proprio alle attività produttive manuali, quella che chiameremo poi industria nel senso più classico del termine.

Taylor sosteneva che dal lavoro fatto da più persone si ottenevano prodotti finali, anche complessi, di elevata qualità in tempi brevi e a costi contenuti.

Il principio di fondo continua ad essere questo anche oggi. Uno deve commisurare sempre sforzi con risultati. Quello che le aziende oggi si chiedono è sempre: quanto mi costa, quanto mi rende e l'obiettivo è arrivare a coniugare sempre e comunque efficacia con efficienza. Taylor è stato il primo a introdurre questo tipo di logica che - lo ripeto - esiste ancora.

Una piccola parentesi, per capirci. Forse molti di voi lo sanno, ma forse è il caso di soffermarci sui concetti di efficacia ed efficienza. Efficacia significa capacità, per un'organizzazione o per una persona, di raggiungere gli obiettivi prefissi. Per esempio, l'obiettivo della Sanità in Italia è erogare salute, curare la gente e far sì che la gente non si ammali. Per il Ministero di Grazia e Giustizia è garantire la giustizia, che i processi siano equi. Questa è l'efficacia. L'efficienza è la capacità di utilizzare mezzi e strumenti, cioè le risorse disponibili, nel migliore dei modi, senza sprechi e nei tempi più stretti possibili, quindi usare al meglio le risorse disponibili. Il che non implica necessariamente raggiungere i risultati, perché se ad esempio voglio andare sulla luna e non ho le risorse adeguate ma semplicemente un

aliante, non ci arriverò mai.

Una cosa sono gli obiettivi e una cosa sono le risorse. Una cosa è l'uso efficiente delle risorse e una cosa è l'efficacia del processo e quindi il raggiungimento dell'obiettivo. Tornando agli esempi di prima, possiamo dire che in Italia si raggiunga l'obiettivo di garantire la salute della popolazione? Direi di sì. Si può dire che in Italia ci sia una giustizia equa e imparziale? Probabilmente sì, a parte le disfunzioni e gli errori che ci possono essere in un campo e nell'altro. Sono efficaci queste organizzazioni? La risposta è fondamentale sì. Ma se qualcuno mi chiedesse se sono anche efficienti, credo che tutti risponderemmo in coro: "Assolutamente no!", basta che guardiamo gli sprechi e i tempi nella giustizia. Non si può aspettare dieci anni per avere una sentenza per una causa civile, non so poi quanto sia il penale. Una giustizia lenta è una giustizia ingiusta. Il risultato si raggiunge, ma con tempi e costi eccessivi.

Per le organizzazioni di qualsiasi tipo, l'obiettivo è proprio coniugare efficienza con efficacia: proporsi degli obiettivi commisurati alle risorse disponibili, oppure dotarsi delle risorse sufficienti e necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Tutti sono capaci di vincere un campionato di calcio se ha grandi mezzi economici da investire nell'acquisto dei migliori giocatori del mondo, però uno deve commisurare le proprie risorse, cioè riuscire con costi contenuti.

Questa prima intuizione di Taylor, dividere il lavoro e collegare i vari lavori, ha dato origine alle catene di montaggio e all'organizzazione scientifica del lavoro. Un'intuizione banale che però ha dato origine ad un sistema produttivo e organizzativo forte e durevole nel tempo: la famosa Ford T 214 che poteva essere "di tutti i colori, purché nero", come diceva Ford, che ha cominciato a motorizzare gli Stati Uniti, è stata prodotta con questo tipo di logiche, poi ridicolizzate in quel famoso film di Charlie Chaplin.

Spingere all'estremo queste idee ha portato a conseguenze anche molto pesanti per i lavoratori, quindi non sto magnificando il taylorismo, sto solo dicendo che c'è una storia dell'organizzazione del lavoro e partendo da questa vedremo di fare qualche fuga in avanti.

La seconda intuizione di Taylor fu che se un uomo è lasciato a sé stesso nell'organizzare

il proprio lavoro, lo svolge a modo proprio. Se io dico ad una persona: "Spostami questo oggetto da qui a lì" e non gli dico nient'altro, quello lo fa come gli viene di farlo e quindi ci sono tanti modi di fare le cose quanti uomini. Allora Taylor, da buon ingegnere, si è chiesto: "Ma se ci sono tanti modi, ce ne sarà pure uno migliore degli altri? Non saranno tutti uguali?". Ci sarà quello un po' più efficiente, quello un po' meno, quello che comporta degli sprechi e quello che invece è il modo migliore di fare le cose. Secondo Taylor bisogna individuare qual è il modo migliore, *one best way*, per fare un determinato lavoro, che comporti il conseguimento del massimo risultato con il minimo sforzo e al minimo costo per poi insegnarlo alle persone: l'addestramento, ma non la formazione, parte da qui.

La terza intuizione, che risulta essere più una constatazione tipica dell'epoca, riguarda l'incentivazione dell'uomo attraverso motivazioni estrinseche, questa è una logica e una cultura molto diversa dalla nostra, dove si parla di autorealizzazione e di motivazioni intrinseche allo svolgimento del lavoro. All'epoca si pensava che la motivazione al lavoro dovesse essere esclusivamente estrinseca e che dovesse essere essenzialmente quella economica (il concetto di homo economicus). Partendo dalla riflessione secondo la quale l'uomo è stimolato e lavora solo se è pagato, Taylor ha sviluppato un discorso che ha portato al cottimo: tanto fai e tanto guadagni, più produci e più guadagni.

L'ultima intuizione, anche questa a mio parere banalissima in sé ma fondamentale, è che gli uomini sono diversi gli uni dagli altri e pertanto anche i lavoratori sono diversi gli uni dagli altri. Taylor si chiese: Perché non mettere l'uomo giusto al posto giusto? Da qui nasce la selezione: l'abbinamento ottimale tra caratteristiche personali ed esigenze lavorative.

Lasciatemi fare ancora un piccolo excursus storico per arrivare ai giorni nostri: dopo Taylor, nella psicologia delle organizzazioni, viene la fase di Münsterberg. Münsterberg è un personaggio poco noto al grande pubblico, che sviluppa il discorso tayloristico e si spinge all'analisi del lavoro, all'analisi dei movimenti e alla messa a punto di strumenti per misurare le qualità dell'uomo che doveva essere inserito in certe posizioni di lavoro. Nascono, con Münsterberg, i primi test psicomotori, le prime sperimentazioni e poi applicazioni delle analisi delle attitudini di base per verificare le qualità delle persone da assegnare ai vari posti di lavoro.

Prima vi dicevo che per Taylor l'uomo è un erogatore di forza lavoro a cui vanno spiegate quattro cose, facile da sostituire, qualora fosse necessario, perché in due ore si riesce a spiegare cosa bisogna fare ad un'altra persona. Per Münsterberg le cose sono un po' diverse: il punto fermo rimane l'organizzazione del lavoro e l'uomo che si deve adattare ad essa, tuttavia bisogna studiare e trovare l'uomo più adatto per un determinato lavoro, per far funzionare al meglio una determinata macchina. Stiamo parlando degli anni tra il 1915 e il 1930.

Ci sono poi degli studi molto interessanti fatti da Elton Mayo. Non vi sto a raccontare nei dettagli gli studi di Mayo perché non è il tempo e il luogo adatto, ma con Mayo si comincia a scoprire che l'uomo non è solo denaro, non è solo pura razionalità o forza fisica, ma che ha anche una dimensione psicosociale. La dimensione del gruppo, l'importanza del leader, l'importanza della coesione, il bisogno di essere accettati, di condividere, sono altrettante molle fondamentali per far sì che l'uomo sia efficiente in un certo modo, produca o viva il proprio lavoro in un certo modo.

Da Mayo in poi, non si tratta più di adattare l'uomo alla macchina, ma è la macchina che deve adattarsi all'uomo. S'incomincia a parlare di centralità della persona umana e s'incomincia a parlare di organizzare l'ambiente di lavoro, le macchine e quant'altro, in funzione delle potenzialità, delle capacità e delle esigenze dell'uomo lavoratore. Quindi il centro diventa l'uomo e il mondo, l'organizzazione e le macchine devono adattarsi a lui.

Veniamo ora al dopoguerra, al piano Marshall, alla rinascita, anche dell'Italia, e allo sviluppo delle nuove discipline, in particolare delle nuove tecnologie che più di tutte hanno sconvolto l'organizzazione del lavoro. L'informatica e ora la rete web, stanno cambiando il mondo e quindi anche il modo di lavorare.

Lasciatemi fare ancora qualche considerazione sulle conseguenze del taylorismo, per arrivare alla doppia strada di fronte alla quale ci troviamo oggi nel mondo del lavoro. Le conseguenze del taylorismo sono state quelle di frazionare sempre di più il lavoro, fare lavori sempre più semplici ed elementari, facili da imparare, per i quali non occorre la testa ma solo le mani o altre parti del corpo, fino ad arrivare a dire che le persone erano pagate per fare e non per pensare.

Di questi lavori, microparzializzati, io ne ho visti e non sto parlando del Medioevo, ma di qualche decina di anni fa. Alla fine degli anni '60 ho visto all'Olivetti delle persone fare questo tipo di lavoro: prendevano un barretta di metallo di cinque o dieci centimetri, la appoggiavano su una pressa, schiacciavano due pulsanti e la macchina espelleva il pezzo piegato, che cadeva in un contenitore. Tutto era stato studiato razionalmente ed ergonomicamente, in modo da ottimizzare tempi e costi. Io ho cronometrato, come facevano i cronometristi (in alcune aziende lo fanno ancora) e ho calcolato che ci metteva un secondo a fare quest'operazione. In un minuto 60 pezzi, in un'ora 3600 secondi, in un giorno lavorativo di otto ore una persona faceva questa operazione circa 28.000 volte. Ditemi voi se questo è un lavoro da uomo o da macchina. Io credo che non esista più un lavoro di questo tipo, forse in Cina. Non conosco la Cina ma temo che lì ancora si faccia così, perché costa meno (il famoso dollaro all'ora di cui parlava il collega De Masi prima).

L'economia e le regole di mercato sono queste: massimo risultato col minimo sforzo. Il massimo risultato è avere una cosina piegata bene, il minimo costo è un operaio che schiaccia i bottoni, piuttosto che una macchina che lo fa in automatico: le leggi economiche dicono che si fa così perché solo così si vende al minor prezzo. Stiamo parlando di economia pura, non stiamo parlando di etica del lavoro, di estetica, di morale, religione o politica. Stiamo parlando di pura logica produttivistica, condannabile ovviamente, però così gira il mondo.

Sempre all'Olivetti in quegli anni ho visto le famose "linee a spinta", non so se qualcuno ne ha sentito parlare o se si ricorda che cos'erano. Me ne aveva parlato Francesco Novara, psicologo, che diceva che era follia progettare un sistema di lavoro simile, ma lì decidevano gli ingegneri e queste linee erano fatte così.

Le linee a spinta erano delle linee di montaggio particolari, delle vere e proprie "catene" per montare non ricordo se la Divisumma o le prime stampanti per terminali. C'erano venti postazioni di lavoro, arrivava lo chassis e ciascun operaio doveva montare una serie di pezzi e dopo sei ore uscivano i prodotti finiti.

Uno dei problemi più grandi in queste

linee di montaggio è il tempo intercorrente tra quando si inizia e quando escono i prodotti: più la catena è lunga, più tardi ci si accorge di certi errori di montaggio o di inefficienza della macchina. Se io ci metto due mesi a costruire un'automobile (proprio come tempo tra l'inizio della costruzione e la fine della produzione) e mi accorgo alla fine che uno dei pezzi del motore è stato fatto male, lo scopro due mesi dopo, nel frattempo ne sono stati fatti migliaia, quindi devo bloccare tutto, tornare indietro e riprendere migliaia di pezzi. Prima me ne accorgo, ovviamente, e meglio è.

Questa linea consentiva in sei ore di far uscire il prodotto e quindi di intervenire immediatamente, ma era fatta in questo modo: la base del supporto era fissato alla linea, quindi arrivava davanti all'operaio, che aveva cinque minuti di tempo per fare le operazioni che faceva - anche lì ho cronometrato e vi assicuro che lavoravano ad una velocità folle e ci stavano dentro per qualche secondo - dopodiché la macchina passava all'altro operaio. C'era forse un polmone di una o due macchine, così lo chiamavano, tra l'una e l'altra, così uno poteva assentarsi, andare al bagno e tornare, ma doveva essere veloce, perché se ci metteva dieci minuti non c'era più polmone e quello che seguiva stava lì ad aspettare il niente perché non aveva niente su cui montare i propri pezzi.

Efficienza massima, cottimo di gruppo per aiutare tutti a lavorare efficientemente, con gli stessi ritmi, con un piccolo problema: il 20% delle persone che erano mandate lì manifestava conseguenze negative dopo qualche mese. Stress, tensione, autocolpevolizzazione e somatizzazioni erano le conseguenze per i lavoratori alla catena. Ivrea 1971, queste cose le ho viste con i miei occhi.

Il taylorismo è arrivato anche a questo: a depauperare le persone, a spogliarle non solo della proprietà del lavoro, ma del significato del lavoro stesso e ha prodotto stress, burn-out, ansie, malattie psicosomatiche, costi umani e sociali incredibili.

S'incomincia a capire che il taylorismo spinto in questi modi non va. C'è qualcosa che non funziona, il lavoro non è solo un fatto di razionalità, l'uomo non è solo un essere razionale erogatore di energia, spinto a lavorare di più perché pagato di più. Come ben sappiamo, se oggi per cento ti do tot e tu mi dimostri che fai 110, domani non ti do più quel tot per 100, ma te lo do per 110, innescandosi così una rincorsa

verso l'alto.

Alle difficoltà emerse dal taylorismo si è cercato di ovviare fondamentalmente in tre modi, che vedremo velocemente.

Il primo, anche qui credo di dire cose molto note, è il *job rotation*: la rotazione delle persone nei vari posti di lavoro. Invece che tutta la vita a schiacciare i due pulsanti e mettere lì la barretta di metallo, a quell'operaio per una settimana o un mese gli faccio fare quel tipo di lavoro e il mese dopo gli faccio fare un'altra operazione altrettanto semplice ma almeno un po' diversa dalla precedente. Lo sposto cercando così d'interrompere la monotonia e la noia. Tuttavia questa soluzione non dà molti risultati.

Poi c'è il *job enlargement*: affido al lavoratore il compito di montare un apparato che abbia un senso logico. In questo modo capisce di più dove si colloca, ha tempi un po' più larghi, organizza un po' più le cose e non è preso dai secondi, dai minuti magari, ma non dai secondi. Questa soluzione dà qualche risultato.

Ma i risultati più interessanti si ottengono responsabilizzando le persone, affidando loro lavori più complessi e più completi. L'operaio non fa più solo produzione ma si occupa anche di ciò che viene prima, procurarsi le materie prime, e di ciò che viene dopo, controllo della qualità del prodotto.

Questo ha portato, storicamente, a dei risultati interessanti, ma ci sono state delle evoluzioni. Una delle evoluzioni è quella dei montaggi integrati, le famose UMI o UNPI (Unità di Montaggio Integrato o Unità di Produzione Integrata).

In pratica, secondo me il nostro modo di produrre ha di fronte due strade, a cui accennavo anche prima. La prima è quella della ricomposizione del lavoro, a cui stavo accennando un attimo fa. Non c'è dubbio che un lavoro parzializzato e controllato dalle macchine non è un lavoro da uomo. L'uomo sarà chiamato sempre di più, secondo me (qui faccio il profeta!) a fare cose che implicano la sua creatività e la sua intelligenza e non più lavori di bassa manovalanza. Per ora, almeno, l'uomo occidentale e io spero presto l'uomo *tout court*. Una soluzione è avere persone sempre più creative, in grado di risolvere problemi complessi, sempre più dedicate alla progettazione, allo scambio, all'immateriale, sempre più in grado di crescere e di essere valorizzate per quello che ci contraddistingue dalle macchine, cioè per il fatto di essere uomini, intelligenti, creativi e originali.

Dall'altro lato c'è l'automatizzazione e quindi sostituire l'uomo con la macchina. Dove

una macchina può fare un lavoro, vuol dire che quello non è un lavoro da uomo.

E adesso vi scandalizzo un po', come sindacalisti. A mio avviso ci sono una serie di lavori oggi in Italia (nel mondo non ne parliamo!), che possono essere fatti da macchine. E voi mi direte: ma di queste persone cosa ne facciamo? Certamente questo è un problema: un problema sociale, politico, un problema etico. Però io credo che sia veramente deleterio per tutti nascondersi e fare battaglia di retroguardia. Dobbiamo cercare di far sì che gli uomini facciano sempre più lavori da uomini e non da macchine. Vi cito qualche esempio, scusatemi ma davvero voglio essere provocatorio.

Io guido molto la macchina e viaggio molto in autostrada e ogni tanto trovo dei caselli con delle persone che lavorano a turni, d'estate e d'inverno: sappiamo quanto i turni stravolgano la vita sociale delle persone. Inoltre sono costretti a continui sbalzi termici e all'inalazione di gas di scarico. Non è un posto di lavoro tanto tranquillo e tanto salubre, eppure voi difendete questi posti di lavoro. Io mi chiedo: ha senso difendere questi posti di lavoro? Avete mai visto le altre corsie, dove c'è scritto Telepass o dove ci sono le carte di credito? Uno passa, ha la sua Viacard, la inserisce, la macchinetta saluta e dice "buon viaggio" e quello se ne va. Al Telepass non ci si ferma neppure, si rallenta e automaticamente viene registrato l'importo.

Che senso ha il lavoro di quell'uomo che magari lavora di notte e sbaglia a dare il resto? Ma dirò di più, che senso hanno i caselli? La Svizzera insegna, si paga un bollo e non c'è neanche più il costo del casello. E' qui la Svizzera, non è sulla luna!

Vogliamo aumentare i posti di lavoro? Facciamo tanti caselli! C'è un signore che prima è stato citato per cognome, io lo cito per nome: si chiama Silvio, che diceva "Un milione di posti di lavoro!" Ma io creerei 20 milioni di posti di lavoro! A ogni lavoratore ne metterei vicino un altro che lo controlla ed ecco che abbiamo raddoppiato i posti di lavoro. Si fa presto a creare lavori inutili, ma non sono lavori da uomini, e li paghiamo tutti, poi! Non c'è Babbo Natale che stacca l'assegno per pagare lo stipendio a questi signori. Che senso ha?

Adesso vi scandalizzo ancora di più. In Italia sui treni ci sono due guidatori, eppure le ferrovie italiane non sono più sicure di quelle degli altri paesi.

I treni possono viaggiare tranquillamente senza macchinisti. Un

esempio: a Parigi, il métro fra le stazioni di Saint-Lazare a Bibliothèque non ha guidatore. Fra l'altro, è una linea bellissima, nuova, inaugurata da qualche mese, l'ho presa la settimana scorsa. Sono stazioni bellissime, telecamere dappertutto, grandi cristalli che evitano che uno cada sui binari, arriva il treno, si apre la porta esterna e si sale. I bambini si divertono molto perché si mettono davanti e fanno i guidatori di métro, il treno arriva alla stazione e si ferma. E' come l'ascensore che si ferma ai vari piani, non ha un guidatore, è tutto automatico.

Questi mezzi di trasporto sono addirittura più sicuri, perché dei due guidatori del treno, magari uno dorme e l'altro si addormenta convinto che il primo sia sveglio e poi non vedono il segnale! Spero di essere riuscito a scandalizzarvi un pochino.

Io voglio dire che questo tipo di lavoro non è da uomini, è da macchine e devono farlo le macchine, è inutile insistere su queste cose. Noi ne facciamo altre: facciamo gli alberghi a Ravello, sfruttiamo il nostro patrimonio artistico, investiamo in cultura e formazione, investiamo in ricerca, investiamo in altre cose!

A Bangalore, diceva il collega De Masi, c'è un rapporto uno a uno con gli studenti, ma l'India, lo sappiamo bene, ha tra i migliori ingegneri di questo mondo. I call-center, visto il perfetto inglese che parlano gli indiani, sono collocati in India perché costano meno. Voi chiamate per un problema qualsiasi sulla carta di credito e vi risponde un operatore a Madras (o Chennai, come vogliamo chiamarla). Investiamo in brevetti, investiamo in progetti, non in casellanti, per piacere! Altrimenti ne facciamo uno ogni dieci chilometri e facciamo lavorare tutti.

Sono stato sufficientemente provocatorio?

DENIS CECCHETTI

Coordinatore

Le chiedo di farci capire, quindi, cosa si intende oggi quando si parla di valorizzazione delle risorse umane.

VINCENZO MAJER

Psicologo delle organizzazioni

Innanzitutto occorre fare un riferimento al passato, una volta il modello di selezione era adeguato alla tipologia di lavoratori di cui il mondo produttivo aveva bisogno. Si cercavano persone che avessero delle qualità specifiche e che fossero in grado, sia di far funzionare al

meglio un certo tipo di macchina, sia di occupare una certa posizione di lavoro. In definitiva, si guardava di più alle specificità, alle attitudini differenziali che avevano le persone, per potere scegliere i più idonei a fare quel certo tipo di lavoro. Si riteneva più importante il saper fare immediato della persona, piuttosto che le possibili potenzialità. Oggi il lavoro cambia da un giorno all'altro, per cui se una persona è adatta a svolgere solo un determinato tipo di mansione, non sarà più in grado di svilupparsi e di evolversi. Questo sistema andava bene per modalità produttive che durassero a lungo nel tempo, ad esempio il lavoro di tipo tayloristico, dove la persona entrava, iniziava a fare quei montaggi e alla fine della sua carriera lavorativa continuava a fare lo stesso lavoro nel medesimo modo. Attualmente, se si guarda a quello che uno sa fare oggi e si sceglie il più idoneo per svolgere quel preciso lavoro, non si saprà più se sarà in grado di fare il lavoro di domani. Da qui è nata l'esigenza di andare un po' più a fondo nei problemi. Si cerca di capire le qualità più profonde della persona e le sue componenti strutturali, sia a livello intellettuale, come le capacità logiche e la creatività, sia a livello di dimensione psicosociale e relazionale. Oggi, sempre di più, nei lavoratori si tende ad indagare la personalità, la capacità di comunicare, di coordinare, di interagire con gli altri e, soprattutto, l'attitudine a evolversi con il lavoro che cambia.

Nel processo di cambiamento occorre distinguere però, le due facce della medaglia. Un aspetto è quello della flessibilità, che è la conditio sine qua non. Se una persona non è flessibile, nel giro di pochissimo tempo viene espulsa dal mercato del lavoro. Non serve più, perché è cambiato tutto e lei non sa più lavorare in modo diverso. Flessibilità equivale alla capacità di adattarsi velocemente alle mutevoli condizioni dello scenario lavorativo. È necessario che una persona sia: flessibile, capace di imparare velocemente cose nuove, abile ad adattarsi repentinamente, eccetera.

Ritengo che si debba andare in cerca, soprattutto, delle persone che vengono dette "agenti di cambiamento", cioè non solo di quelle che cambiano rapidamente, ma anche di quelle che stimolano il cambiamento degli altri. L'attore di cambiamento è colui che prima di altri legge certi segnali deboli, sente certe esigenze, propone nuove modalità d'azione e in qualche modo "costringe" gli altri ad adeguarsi a questo scenario che è stato mutato grazie a lui. Le organizzazioni hanno sempre più bisogno di attori di cambiamento, di gente che sappia guardare avanti, proporre idee innovative e che

sia in grado di anticipare in qualche modo gli eventi.

Le persone vanno scelte e valorizzate proprio per queste componenti. Non va più scelto colui che sa fare una sola cosa, ma quello che ha le potenzialità interne per affrontare le problematiche legate all'altalenante mercato del lavoro. Deve essere una persona con delle qualità che lo rendono capace di adeguarsi e, magari, di stimolare il cambiamento. Quindi la valutazione delle risorse umane va nella direzione di far crescere persone sempre più dotate di questi requisiti, che possano andare bene oggi, ma anche domani.

Sono almeno tre i momenti che io definisco nella vita professionale delle persone. Il primo è certamente il momento della selezione e dell'acquisizione delle risorse. Si tratta di fare una specie di "matrimonio" fra la persona e l'organizzazione. L'organizzazione, ovviamente, cerca di capire se il nuovo collaboratore ha certi requisiti e se può dare risposte sicure, in modo da non creare danno all'ambiente di lavoro. Di conseguenza la persona deve cercare di capire se quel tipo di lavoro fa per lei e se è conforme alle sue aspettative ed esigenze. La selezione è il momento in cui si tratta di capire se l'individuo ha sia la capacità di cambiare, di problem solving e di adattamento sociale, sia certe skill o attitudini, implicate in un lavoro tecnico specifico. Segue poi una fase che, in tutte le organizzazioni che si rispettino, ha una certa durata temporale, in cui la persona comincia ad entrare nel mondo del lavoro. Dopo un paio di anni, il lavoratore si trova ad avere fatto un preciso percorso aziendale e ad avere imparato a fare certe cose. La persona è cresciuta all'interno di quell'azienda a tal punto da diventare sempre più in grado di essere responsabilizzata e di compiere lavori più importanti.

Quindi, la risorsa ha conosciuto l'azienda e allo stesso modo l'organizzazione ha investito su di lei. Si tratta ora di scegliere un possibile percorso di sviluppo per il futuro. Questo è il momento in cui si fanno delle altre valutazioni che, per lo più, si chiamano di orientamento. Sono momenti in cui l'organizzazione può aiutare la persona ad indirizzarsi all'interno delle varie opportunità che l'azienda può offrirgli, per far sì che gli interessi, le aspirazioni e le capacità della persona coincidano con le esigenze organizzative. Se io, come azienda, ho un certo numero di posti o ruoli da ricoprire, alla fine, mi è indifferente se il signor Mario Rossi ricopre la posizione A e Verdi la posizione B; all'organizzazione basta che

ci siano persone motivate ed interessate a fare quel preciso lavoro. Quindi aiuterò le persone ad individuare il loro percorso professionale e ad orientarsi per il loro sviluppo organizzativo. E' il momento dell'orientamento, durante il quale il focus è sulla persona.

Poi c'è un terzo momento molto importante che, di solito, scatta dopo otto o dieci anni di vita lavorativa. Quando il lavoratore ha già dimostrato quello che vale, grazie alle valutazioni delle prestazioni e a tutta una serie di azioni che uno può aver compiuto, ed è arrivato gerarchicamente ad un certo livello, di solito livello quadro, si tratta di capire se ha ancora potenziale, energia e voglia di crescere ulteriormente. Questo è il momento della valutazione del potenziale classico, durante il quale si tratta di capire se la persona avrà degli sviluppi solo da professional, cioè continuerà a fare quel mestiere, magari in modo sempre più qualificato, o potrà avere degli sviluppi di tipo verticale, entrando a far parte della dirigenza e facendosi carico di responsabilità organizzative sempre più alte.

Questi sono i tre momenti in cui occorre porre attenzione sulla persona, al fine di aiutarla ad evolversi nel migliore dei modi.

DENIS CECCHETTI

Coordinatore

Non so quante delle persone in sala abbiano vissuto questa esperienza nell'organizzazione per la quale lavorano. Quante siano state valutate adeguatamente nel momento in cui entravano in un'organizzazione, assistite in un percorso di crescita, di formazione e di valutazione continua. Sembra che il cambiamento, di cui lei ha parlato poc'anzi, si riferisca alla capacità di passare dal solo "saper fare" anche al "saper essere".

VINCENZO MAJER

Psicologo delle organizzazioni

Anche qui, voglio essere un po' provocatorio. Si diceva che si parte da Taylor e forse si ritorna a Taylor. E' vero, bisognerebbe tenere conto delle qualità delle persone e del loro sviluppo, ma tragicamente sto notando come le organizzazioni siano sempre più attente all'efficienza nell'immediato, più che a guardare avanti.

Discutevo con il collega William Levati, attento conoscitore di organizzazioni, il quale diceva: "Come si può pensare che le imprese facciano valutazioni del potenziale e formazione, quando il manager stesso viene valutato dopo sei mesi o un anno, quando va bene!". Questo

vale anche per i manager ad altissimo livello, basta che le quotazioni in borsa di una certa azienda vadano in un certo modo e vengono cacciati via. Se il manager non snellisce l'azienda e se non riduce i costi, viene cacciato via. Cosa volete che importi a quelle persone di investire in formazione o in crescita delle risorse, quando dopo sei mesi rischiano di non esserci più.

Sembra davvero di essere tornati al Taylorismo rispetto alla dicotomia che esiste nella mente degli imprenditori: *make or buy*, sempre di più si sta andando verso il *buy*. Se ho bisogno di un programmatore che mi faccia quel programma, non faccio crescere i miei dipendenti, lo compro al di fuori, perché tutto sommato mi costa meno. Quindi, ecco di nuovo Taylor, vado in cerca di chi sa fare bene e subito quella cosa specifica. Vi cito adesso una notizia che mi è arrivata, ma non ho potuto verificare la fonte. Sapete quante persone ha a libro paga la Coca Cola? Una delle più grandi aziende del mondo, con miliardi di fatturato, sembra che abbia a libro paga cento dipendenti nel mondo. Non centomila, cento! Io credo sia una boutade, ma non ne sono sicuro. Tutto il resto è comprato. Ci sono una serie di ditte in giro per il mondo che fanno la Coca Cola, anche con l'acqua desalinizzata, come fanno alle Maldive. La Coca Cola è fatta con l'acqua locale che viene mescolata con i bidoni di sciroppo prodotti da aziende chimiche, alle quali è stata data la formula. Loro sono proprietari di una formula, dopodiché, c'è chi gli fa la campagna pubblicitaria, chi fa la logistica, chi fa la produzione, chi rivende i prodotti e miriadi di altre aziende... Coca Cola è solo testa.

Questo, invece, ve lo posso raccontare perché l'ho vissuto io: l'Aprilia, parlo della fine degli anni '80, competeva con la Honda e aveva 300 dipendenti. Aprilia non faceva le moto, era solo la testa.

Aveva sessanta ingegneri progettisti, che facevano progettazione, prototipi e collaudi. Non montavano le moto.

Compravano i serbatoi, i fanali e le ruote da aziende differenti. Competeva sul mercato e vinceva le gare ai mondiali di moto contro la Yamaha e la Honda, che avevano migliaia di dipendenti.

Aprilia aveva un ufficio di progettazione equivalente a quello delle altre grandi aziende, ma aveva solo la testa, il resto era comprato dai tayloristi di turno (l'operaio che faceva le saldature, quello che faceva le verniciature, etc..), ma loro né producevano, né attaccavano un bullone. Hanno avuto un gran successo prima di essere coinvolti nelle vicende

economiche che conosciamo tutti.

Allora, stiamo tornando al taylorismo? Non lo so. Certamente io vedo molte organizzazioni non investire più sulle risorse umane e questo indebolisce tutto il sistema Paese, perché il know-how complessivo non cresce. Cresce in Cina e in India, dove le cose le fanno, le studiano e le pensano.

Si sente un gran parlare di estetica, ma il pane lo mangiamo, nelle case ci abitiamo, le macchine servono e chi le fa queste cose: i cinesi? Sì, le faranno sempre di più loro. E chi comanderà domani: il mercato o chi fa? Non lo so. Se un giorno ci chiudono i rubinetti e non ci mandano più le macchine o vogliono cifre stratosferiche, con cosa le paghiamo le loro macchine? Con i concerti e con le note della musica? Forse sì, perché anche loro incominceranno ad aver bisogno di ascoltare musica, verranno a Ravello a fare il bagno e ad ascoltare i concerti in questo auditorium meraviglioso, perché no?

DENIS CECCHETTI
Coordinatore

Ringrazio il Professor Majer per averci accompagnato in questo percorso molto intenso, per averci fatto notare che cosa possa produrre il “non investire nelle risorse umane” e il continuare ad investire “solo” in iniziative contingenti, sia a livello individuale sia a livello collettivo.