

Non c'è “benessere della persona” se nell'organizzazione non è presente la “qualità del management”

La qualità della vita lavorativa aumenta con un management di qualità e amplifica le ragioni per raggiungere i risultati e le performance aziendali

di Alessandro Cafiero *

E' difficile fare le cose difficili: parlare al sordo, mostrare la rosa al cieco.

Bambini, imparate a fare le cose difficili: dare la mano al cieco, cantare per il sordo, liberare gli schiavi che si credono liberi.

Lettera ai bambini di Gianni Rodari

1. Nell'organizzazione si gestisce il benessere delle persone

Uno dei compiti del management aziendale (in particolare di chi gestisce le risorse umane) dovrebbe essere anche quello di migliorare gli aspetti sociali del lavoro, pur finalizzandoli all'incremento della produttività e al raggiungimento degli obiettivi aziendali, riuscendo ad appianare controversie e mediando situazioni, necessità, caratteri e sensibilità differenti.

Questa chiave di lettura, in rapporto alla cultura dell'organizzazione, rende il management fondamentale, proprio perché la tendenza a creare un ambiente di lavoro favorevole è, prima di tutto, la capacità di gestire e motivare le persone, facendo emergere quelle competenze, spesso trascurate, che costituiscono un patrimonio non utilizzato e sconosciuto.

Per un efficace ruolo del management delle risorse umane, risulta fondamentale costruire un senso e fornire una cultura di identità.

* Direttore Comitato Paritetico Territoriale (CPT) di Venezia e Provincia. Presidente AIF Delegazione Veneto e Responsabile del Settore Nazionale AIF “Formazione alla Sicurezza”.
E-mail: direzione@cptvenezia.org

Tuttavia, costruire valori condivisi richiede in primo luogo ascolto, coinvolgimento emotivo delle persone, uno sforzo e una disponibilità a farsi carico dei problemi e cooperare al di là di ciò che dicono le procedure, le linee gerarchiche o le relazioni funzionali.

Emerge, però, subito una questione non irrilevante. Se da un lato riconoscere le effettive necessità delle persone è un processo di intervento con necessari tempi medio/lunghi, dall'altro le esigenze delle imprese tendono spesso a realizzare standard di performance di produttività coerenti con parametri di redditività definiti a breve termine.

Oggi, gran parte del mondo produttivo affronta le complessità di queste condizioni cercando di rendere più coerenti le logiche di organizzazione del lavoro e ormai già da alcuni anni la realtà del post-fordismo, con cui tutti noi stiamo facendo i conti, ha messo in luce una nuova e ampia centralità del ruolo della persona come artefice della competizione globalizzata.

Diventa perciò, necessario riordinare la gestione delle risorse umane, conciliando almeno tre esigenze:

- liberare il lavoro da una visione unicamente esecutiva guidandolo verso dimensioni più strategiche e con presupposti di motivazioni e investimenti personali più rilevanti;
- riconoscere e valorizzare nel singolo quel sostanziale capitale di competenze latenti e, intenzionalmente, non utilizzato nel lavoro;
- evitare l'esclusivo riconoscimento delle tecniche manageriali come unica chiave culturale del benessere della persona nell'organizzazione.

Se queste tre esigenze non vengono rielaborate, soprattutto per chi possiede una cultura professionale tecnicista e poco orientata strategicamente, vi è il rischio di adagiarsi sul "modello" manageriale, sostituirlo senza sforzo a quello burocratico e, infine, attribuirgli in modo automatico le responsabilità degli esiti nell'organizzazione siano essi favorevoli o avversi.

Diversamente, per sviluppare tali consapevolezza, che spesso assumono nomi e inclinazioni diverse (economia della conoscenza, mercato della conoscenza, sviluppo delle competenze, apprendimento organizzativo, ecc...), vanno creati e concretizzati nuovi e cruciali modelli partecipativi e strategici per realizzare una piena centralità e valorizzazione delle persone.

Del resto, la “persona” è sempre al “centro” del lavoro e, spesso, la qualità dei risultati ottenuti dipende in larga misura dalle qualità professionali e personali di chi supplisce, anche in presenza di carenze strutturali e di difficoltà operative, con il proprio impegno e le capacità messe in gioco nel lavoro.

I modelli organizzativi ai quali le organizzazioni sono chiamate a collegarsi richiedono, però, politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane non solo articolate e complesse ma anche straordinariamente “differenziate”. In questi ultimi anni la “preoccupazione formativa” nelle imprese, sia private che pubbliche, è stata spesso confinata nell’adeguamento dei sempre più cogenti meccanismi normativi o contrattuali (per esempio la formazione obbligatoria sulla sicurezza nei luoghi di lavoro), principalmente per rendere conforme il rapporto di lavoro e non sempre ci si è proiettati verso opportune modalità di sviluppo della correlazione

persona > ruolo > performance > retribuzione > percorso di carriera

Ovviamente, i risultati ottenuti sono stati spesso, e sono tutt’ora, a luci ed ombre. Pertanto le organizzazioni si devono impegnare in tre aree di miglioramento:

1. Area delle politiche del benessere lavorativo

La qualità della vita lavorativa si manifesta ormai come uno degli elementi fondamentali per generare gli effetti positivi delle performance. Responsabilità delle organizzazioni è recuperare la loro capacità competitiva acquisendo le migliori prassi in questi ambiti. Si tratta cioè di valorizzare (anche migliorando le logiche di selezione e assunzione) il rapporto con la persona, di favorirne le più adeguate condizioni di lavoro, di mostrarne la rilevanza e di migliorare continuamente la varietà e le opportunità che si possono offrire

a. Area del senso di appartenenza e della motivazione

Spesso si osserva personale demotivato che si lamenta di non essere coinvolto nei profondi processi di rinnovamento ed è consapevole del fatto che li sta semplicemente subendo. Talvolta, arriva a conoscerli solo leggendo i quotidiani. Per un’organizzazione è necessario impegnarsi in percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori (persone), valorizzando le loro competenze, i loro apporti tangibili e riconoscendo la differenziazione dei risultati ottenuti in rapporto al costante miglioramento delle condizioni di lavoro osservate.

b. Area dell'apprendimento consapevole e responsabile

Oggi, le attività lavorative richiedono spesso saperi e capacità professionali di alto profilo.

Talvolta, la formazione fornita dall'impresa non è del tutto corrispondente. Gli scenari che le organizzazioni si trovano a dover affrontare richiedono investimenti e percorsi di apprendimento capaci di incrementare nuove competenze, in grado di andare oltre i saperi e le conoscenze convenzionali e penetrare saldamente nel riconoscimento delle "singolarità differenti". Oggi, un lavoratore, a qualsiasi livello si collochi, deve sempre più essere in grado di svolgere le proprie attività gestendo sistemi complessi di relazioni e raggiungere, attraverso una visione sistemica, performance efficaci.

2. Il benessere va gestito nel valore della diversità

Il ruolo del management di una struttura risulta sostanziale sia per conseguire il senso di appartenenza che per provvedere all'identità organizzativa. La costruzione di valori condivisi richiede, più che nelle procedure (spesso troppo rigorose) e negli strumenti di controllo (abituamente insistenti sulla precisione), ascolto e coinvolgimento emotivo delle persone, l'impegno in una continua ricerca di compartecipazione e cooperazione che si muova oltre le istanze dei meccanismi e delle procedure organizzative. Occorre, da parte del management, una disponibilità a farsi carico dei problemi oltre ciò che è redatto nelle scale gerarchiche e negli stessi ruoli funzionali.

Oggi, la cosiddetta cultura dell'esecuzione del compito non è più adatta. Ogni individuo, all'interno di un'organizzazione, non può più aspettare passivamente indicazioni e ordini o percepire il proprio ruolo come un mero insieme di compiti e attività, ma deve farsi carico della propria missione, definire autonomamente i propri obiettivi operativi ed elaborare un appropriato contributo alla creazione di valore.

Su tali premesse, per il management si pone ancora di più la questione di quali siano i valori professionali di riferimento per posizionare il proprio operare, formulare efficaci strategie e ricercare nuove opportunità che diano senso ad un lavoro in continua evoluzione sia nelle forme che nella sua stessa essenza; particolarmente in Italia, dove la costruzione di un "management professionale" è ancora un percorso professionalmente in via di definizione.

Inoltre, di fronte a condizioni che costringono a continui e considerevoli cambiamenti, va preso atto che rispetto al lavoro incombono nuove incognite, a volte fra loro incongruenti: l'estensione della vita lavorativa, i problemi di inserimento occupazionale, la minore certezza del posto di lavoro, la precarietà persistente, l'adattabilità della retribuzione, l'articolazione di orari e carichi di lavoro, la conciliazione fra vita lavorativa e realtà familiare, ecc...

In questo scenario, solo nuove forme di motivazione, fondate su un accreditato e partecipato commitment interno e un'intensa valorizzazione della persona, rappresentano un'alternativa rispetto a generiche logiche di appartenenza connesse unicamente ai principi del mercato e all'ordinaria contropartita fra prestazione e retribuzione. Tanto più in una situazione di crisi economico-produttiva come l'attuale dove può addirittura diventare problematico servirsi della misurazione e della valutazione delle prestazioni.

Tuttavia, occuparsi della persona e del suo benessere lavorativo significa possedere e impiegare determinate capacità e competenze. Il management, infatti, deve essere dotato dell'abilità di pensare per ogni individuo in termini di esistenza di differenti rappresentazioni (individuale, professionale, funzionale, aziendale e sociale) fra loro associate e avendo cognizione di saperle gestire.

Di conseguenza, nell'organizzazione va favorita una cultura del benessere individuale, valutando come indispensabili e opportune condizioni l'impiego di un efficace empowerment, il forte bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata e, allo stesso tempo, diffondendo l'idea di un complessivo benessere dell'organizzazione; non considerando soltanto la propria capacità di lavorare in modo efficace (performance) ma acquisendo la consapevolezza delle proprie capacità di crescita e sviluppo in modo duraturo.

In effetti, il benessere organizzativo è come una sorta di scenario collettivo del divenire in cui, nell'insieme, convergono tutti gli apprendimenti tra cui gli stessi valori, mission e cultura aziendale.

Validare il benessere di un'organizzazione significa monitorare, valutare e convalidare le proprie dimensioni culturali. Tra questi parametri è presente l'immagine di "organizzazione come luogo piacevole" per la persona, un luogo dove poter comunicare e potersi sentire coinvolti in ciò che si fa, conseguendo un chiaro coinvolgimento nelle decisioni da prendere.

3. Conclusioni

Negli ultimi anni non sono certo poche le organizzazioni (pubbliche e private) che rivolgono la loro attenzione al tema delle buone pratiche da impiegare per migliorare gli aspetti ambientali e umani associati al benessere organizzativo e alla responsabilità sociale. Senza dubbio l'efficace gestione del benessere ha effetti sulla loro vita economica e, certamente, gli interventi da realizzare si espongono come un "costo" ma nel tempo si convertono in veri e propri investimenti e attività di management che hanno sviluppi positivi su tutte le risorse aziendali.

In ambito lavorativo il rapporto tra lavoratore/persona e organizzazione/contesto può essere analizzato, in primo luogo esaminando la figura e il ruolo del lavoratore nell'organizzazione e, in secondo luogo, analizzando le esigenze della persona e le risorse che l'organizzazione mette a disposizione per soddisfarle.

Successivamente, tale relazione può essere osservata dal punto di vista delle aspettative dei risultati di performance dell'organizzazione dove vengono messe a fuoco le capacità e i comportamenti con cui il lavoratore/persona può far fronte ai risultati richiesti.

Di conseguenza, per il management diventa necessario gestire con efficacia le persone e il valore delle diversità presenti, assumendo consapevolezza su questi 4 elementi:

- le reali istanze che interessano il contesto organizzativo (miglioramento dell'ambiente e dei processi di lavoro, delle relazioni organizzative presenti, del tasso di assenteismo, del tasso di malattie professionali, del turn-over, ecc...),
- la valutazione che egli stesso colloca su tali richieste (per esempio: il proprio livello di condivisione, la propria percezione sulle aspettative della struttura, i reali benefici per il proprio lavoro, l'autovalutazione sul possesso di adeguate competenze, ecc...),
- le caratteristiche oggettive del lavoratore/persona che ricopre una determinata funzione (il suo ruolo nell'organizzazione, le sue condizioni di lavoro, il livello di riconoscimento e le sue possibilità di sviluppo di carriera, le relazioni con colleghi e superiori, ecc...),
- le caratteristiche soggettive del lavoratore/persona con cui egli si relaziona (le sue condizioni fisiche e emotive, i tratti della personalità, lo stile cognitivo e comportamentale, la cultura del tempo libero e del doppio lavoro, ecc...).

L'attenzione successiva sarà quella di comprendere e approfondire le matrici causa/effetto fra ognuno di questi elementi.