

RIFLESSIONE UNO SCRITTO SUI PROBLEMI DELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI

Risorse umane e cambiamento

«Un'altra formazione è possibile» è il titolo di una prefazione scritta da Armando Marchi al libro di Daniele Trevisani «Regie di cambiamento» pubblicata da Franco Angeli Editore. Ne proponiamo la prima parte.

«Chissà, forse siamo vicini a un giro di boa. Il modello taylorista delle «risorse umane» - bestia trionfante per decenni - comincia a mostrarsi consunto? Lo speriamo in molti, ormai, ché nelle aziende siamo stati troppo a lungo «formabili» e plasmabili sulla base di ricette e pacchetti consulenziali d'importazione. Alla mercé dei cascami del comportamentismo, del mito dell'«action learning» e di indecorosi outdoor proposti e imposti con acronimi frusti dai gestori di «risorse». Cambiamento è la parola d'ordine. Sul perché, noto a tutti, non mi soffermo. Ma passare dal «governare» il cambiamento al «generarlo» c'è un abisso. Con che strumenti? Chi sono gli attori e autori di queste trasformazioni non al traino oggi più auspicate che agite?

(...) Le organizzazioni sono universi chiusi di strumenti e tools, di valutazione delle skill; di misurazione di intelligenze e comportamenti con la stessa precisione della pesa di una vaschetta di macinato; di competenze sviluppate come bicipiti in palestra. Non è colpa di nessuno: l'organizzazione deve misurare e sorvegliare, premiare e pu-

nire per mantenere l'equilibrio omeostatico necessario al suo funzionamento. Questo lo sappiamo bene tutti. Ciononostante molti manager cominciano a pensare (pur senza dirlo troppo: ci vuole una certa dose di coraggio) che nelle aziende si stiano scambiando le cause con gli effetti. E questo è un fatto nuovo. La «scienza» manageriale finge che i comportamenti siano sempre consapevoli e che possono essere trattati su un piano razionale. Scambia quindi i problemi organizzativi con quelli delle persone e finisce per dare a tutto riposte burocratiche, ignorando i perché e il contesto. Ma uomini e donne non sono variabili da adattare a una data organizzazione. In realtà, non sono le persone che sono cambiate: è il contesto che, cambiando, ha costretto le persone a cambiare. Per dirla in modo meno sofisticato, le aziende cominciano ad avvertire (flebilmente, ancora) che c'è una «crisi di senso» di chi lavora nelle grandi organizzazioni, in Italia e all'estero. Sul perché possiamo azzardare qualche ipotesi. Negli ultimi decenni l'ecosistema aziendale ha conosciuto trasformazioni epocali. Cito solo tre cambiamenti, evidenti e tra loro correlati: la nascita del «managerialismo», l'estinzione della categoria intermedia dei quadri, il crollo della motivazione.

Managerialismo. I sistemi di incentiviazione hanno trasformato il manager da, tutto sommato, onesto «broker» in uno shareholder che

combatte per se stesso - e non più per il padrone - in nome della razionalità strumentale. La metodolatria del managerialismo poggia su due pilastri: a) le scienze sociali anglosassoni di derivazione analitica, che misurano e categorizzano tutto alla bisogna; b) il comportamentismo, approccio psicologico basato sulla convinzione che il comportamento esplicito e manifesto sia l'unica unità di analisi possibile dello psichismo umano. Ne consegue che solo ciò che è misurabile costituisce «valore» e può essere valutato. Ne consegue anche che l'unica grande categoria interpretativa dell'intero universo intramoenia aziendale è l'analisi costi-benefici.

Quadri. La finanziarizzazione dell'economia organizzativa e le standardizzazioni introdotti dalle nuove tecnologie portano all'accorciamento delle linee gerarchiche. Sono i funzionamenti trasversali e non, come un tempo, quelli gerarchici a migliorare la qualità e ridurre i costi. Questo ha scippato il ruolo a una plenitudine di lavoratori di concetto. I graduati e gli ufficiali di complemento sono estromessi, non servono più: i generali comunicano direttamente con la truppa. In pochi anni i quadri e gli impiegati di elevata caratura, spina dorsale delle vecchie aziende, hanno visto la loro condizione salaria trasformarsi da mondo protetto a regno dell'incertezza; il loro status di fedele coorte vice-manageriale in forza lavoro

qualsiasi. Non sono più disposti a sacrificarsi e sono in preda a tentazioni qualunquistiche, da prebendari, o vittime dell'opportunismo. Comunque, niente più fedeltà all'impresa.

Motivazione. Si è creato un circolo vizioso: più si chiede motivazione meno la si ottiene. Più si cerca di comprarla più la si deprime. La gente si deresponsabilizza e mette in discussione il senso stesso del lavoro perché i meccanismi di valutazione dei risultati ignorano le situazioni particolari. Perché il contesto organizzativo impedisce alle persone di fare esperienza della propria utilità sociale. Perché dietro gli organigrammi, le procedure e le regole esiste una realtà umana che il processo di gestione delle «risorse umane», immerso nella sua palude quantitativa, ignora quasi completamente. L'impresa vede quindi indebolirsi la legittimazione sociale che un tempo le consentiva di produrre, oltre che sicurezza materiale, anche senso e identità per le persone che vi lavorano. Se questi sintomi della mutazione in atto sono plausibili, e se aggiungiamo l'ansioso contesto extralavorativo, ogni «cambiamento» pare di fronte a una china molto, ma molto ripida. Ogni cambiamento è tanto più voluto e possibile quanto più le persone sentono di avere zone stabili. E' la consapevolezza di possedere aree di sicurezza professionale ed esistenziale a fare sì che ci assumiamo rischi calcolati e cerchiamo di cambiare positivamente laddove ci sentiamo insicuri o deboli. ♦

