

Nuovi modelli organizzativi

La vera sfida è motivare i dipendenti

*Ai manager è richiesto un cambiamento culturale
Solo così la flessibilità può diventare un valore*

Pubblichiamo in anteprima la sintesi dell'intervento "Cambiare mentalità. Il lavoro come vocazione" che sarà pubblicato sul prossimo numero di "Atlantide", quadrimestrale della Fondazione per la Sussidiarietà diretto da Giorgio Vittadini dal titolo "Dal posto al percorso. Dove va il lavoro?", in uscita a fine mese nelle librerie e nelle edicole.

✻✻✻ JAIME ORTEGA (*)

■ ■ ■ Negli ultimi vent'anni si sono registrati importanti cambiamenti nelle pratiche di gestione delle risorse umane, finalizzati a ottenere una maggiore flessibilità e partecipazione dei dipendenti nei processi decisionali.

In passato le grandi imprese hanno sviluppato "mercati interni di lavoro" che premiavano l'oggettività e la stabilità nella definizione del posto di lavoro, nelle regole dell'assegnazione delle mansioni e nella remunerazione dei dipendenti. I mutamenti in corso stanno invece delineando un nuovo modello di gestione, in cui la stabilità e la prevedibilità vengono relegate in secondo piano a vantaggio di una maggiore flessibilità interna volta a migliorare i risultati economici dell'azienda.

Di fronte all'instabilità del posto di lavoro, le nuove pratiche promuovono il valore dell'impiegabilità: non si garantisce più un impiego di lunga durata, ma si offre un ambiente di lavoro in cui il dipendente potrà imparare di più e assumere maggiori responsabilità, ragione per cui dovrà avere più opzioni all'interno dell'azienda. A fronte di una prevedibilità che si basava fondamentalmente sul criterio dell'anzianità, le

nuove pratiche promuovono criteri basati sui risultati, a livello tanto individuale quanto collettivo.

Ma un'applicazione meramente formale di tali pratiche non sortisce l'effetto desiderato se non è accompagnata da un cambiamento di mentalità, da un mutamento nella concezione che i dipendenti hanno del lavoro stesso. Questo è importante perché, mentre le pratiche formali sono relativamente facili da imitare, il cambiamento di mentalità richiede uno sforzo del singolo e collettivo che non possono essere semplicemente pianificati dalla direzione di un'azienda.

La principale trasformazione culturale di cui si ha bisogno è il passaggio da una mentalità in cui il lavoro è visto come un peso a una forma mentis in cui è considerato un'opportunità di realizzazione personale. Attualmente il lavoro non riveste un interesse di per sé, e quel che interessa veramente è ciò che accade fuori, principalmente in famiglia e nei rapporti di amicizia. È invece necessario che si sviluppi una coscienza del lavoro come vocazione, ovvero come attività attraverso la quale il lavoratore può crescere e realizzare se stesso.

La mancanza di interesse per il lavoro fa sì che si finisca per intenderlo come una serie di compiti cui si deve adempiere per obbligo, ma di cui si

ignorano le conseguenze e l'utilità. Interessarsi al senso ultimo del lavoro implica, per esempio, riconoscere che il prodotto, in ultima analisi, deve risultare utile a un consumatore che può liberamente decidere di comprarlo o no, e questa coscienza permette di mettere in moto una creatività che può portare a migliorare il prodotto stesso.

Da questo punto di vista, il contributo del cristianesimo si rivela fondamentale, dal momento che l'esperienza cristiana ha la capacità di risvegliare la coscienza del significato ultimo del lavoro, facendo sì che il lavoratore colga il rapporto tra quest'ultimo e ciò che d'altro c'è nella vita. Per la società in generale, sarebbe importante riconoscere innanzitutto il problema della negatività associata al lavoro, quindi la rilevanza sociale del contributo cristiano, invece di sostenere che il cristianesimo debba essere circoscritto agli ambiti privati.

In definitiva, la crisi del lavoro che si riflette nel calo di produttività registrato in questi ultimi anni richiede, da un lato, l'applicazione di un diverso sistema di gestione del personale e, dall'altro, un nuovo modo di concepire il lavoro stesso da parte dei lavoratori.

Dal punto di vista dei poteri pubblici e della direzione aziendale, ri-

tengo che sia imprescindibile non solo che si prenda coscienza della necessità di una trasformazione culturale, ma anche che ci si convinca che il metodo per favorire tale cam-

biamiento consiste nel permettere e incentivare le esperienze di interesse e di gusto per il lavoro che si vanno sperimentando nei vari ambiti professionali.

() Professore ordinario
di Organizzazione aziendale,
Dipartimento di Economia
Università Carlos III di Madrid*

