



L'azienda ai tempi del Coronavirus

Riflessioni da casa

Molte sono le riflessioni che catturano la mente di ognuno di noi in questi giorni di pausa forzata. Pensieri sull'uomo e sulla vita, arricchiti da considerazioni che nascono dalla oramai piena consapevolezza della dimensione globale della società in cui viviamo, dove tutti i popoli sono legati fra loro in una catena inestricabile di relazioni. Ci domandiamo quali sono stati sino ad oggi i nostri valori e le nostre priorità e quali dovranno essere in futuro. Ognuno ha i propri dubbi e le proprie risposte. Si ragiona sulla famiglia, sulla religione, sull'ambiente e così via. Come sempre in questi casi ci ripromettiamo di migliorare. Alcune promesse saranno mantenute, altre dimenticate.

Le televisioni di tutto il mondo stanno svolgendo un compito importantissimo di informazione e di educazione sulla diffusione del virus, sulle decisioni dei governi e sulle condotte da adottare. Tutte danno poi evidenza del crollo delle borse ma in questo momento, per quanto importanti, grafici e numeri finanziari perdono di forza di fronte alle statistiche inerenti alla vita umana; anche i politici più cinici di alcuni Paesi, dopo un'iniziale resistenza, hanno avuto il pudore di mettere la finanza in secondo piano.

È giusto però preoccuparsi delle conseguenze economiche (dell'economia reale e non della finanza!) di questa pandemia. Il rischio di una recessione economica mondiale è elevatissimo. Nessuno può prevedere cosa accadrà in quanto stiamo attraversando un territorio sconosciuto a tutti. E, quindi, ben vengano le misure che gli Stati e le Istituzioni stanno prendendo a sostegno delle aziende. Per verificare l'efficacia di queste iniziative dobbiamo aspettare che si superi questa fase di emergenza assoluta. E allora dedichiamo questo prezioso tempo per riflettere anche su quell'organismo così delicato che si chiama Azienda.

Nei siti aziendali, nei bilanci di sostenibilità, nelle pubblicità, tutte le imprese nel descrivere la propria missione affermano la centralità dell'uomo, sia esso nel ruolo di cliente, di collettività o di lavoratore. Dopo 35 anni di lavoro nel mondo delle aziende posso affermare che ciò non è sempre vero e, certamente, lo è sempre meno. Si prenda ad esempio l'uso oramai comune della locuzione "risorsa umana" per definire il proprio dipendente. Distorcendo l'originario e ben differente significato, quello che dovrebbe essere un aggettivo per qualificare la natura (appunto umana, ossia dell'uomo) di alcune risorse è stato sostantivato, reso oggetto funzionale alla produzione al pari di qualsiasi macchinario e, come tale, suscettibile di obsolescenza e di essere dismesso e rottamato quando ritenuto non più necessario. Tutto questo dimenticando che questo trattamento è riservato non a un bene ma a una persona che viene mortificata nella sua professionalità e, soprattutto, nella sua umanità.

E allora, io sogno un mondo delle aziende in cui chi lavora non sia una "risorsa umana" ma venga considerato e appellato "persona" e in cui l'insieme delle persone formi il "personale", forte del proprio bagaglio di qualità umane e professionali.

Mettiamo veramente le persone e le "loro" risorse al centro delle nostre imprese. In queste settimane abbiamo visto e lodato il comportamento dei medici e degli infermieri che senza sosta si stanno prodigando per salvare vite umane, gli stessi medici e infermieri sottopagati e spesso insultati fino a poco tempo addietro in molti ospedali. Perché lo stanno facendo? Non certo per una contropartita economica, quanto piuttosto

perché si sentono parte della collettività e hanno un obiettivo comune e giusto per cui combattere. Sono eroi e non nel senso che purtroppo in molti danno al termine attribuendo un carattere di eccezionalità all'eroismo, così da risultare un alibi per non fare la propria parte. Si tratta invece di persone normali che si sacrificano e rischiano la propria vita per gli altri. Le persone incoscienti possono compiere degli atti estremi, ma non sono eroi. Solo le persone normali, infatti, possono essere degli eroi proprio perché sono consapevoli del pericolo e della fatica che deriva dalle loro scelte. E allora cosa spinge queste persone a essere "normalmente" eroi? Nel corso della mia carriera ho potuto riscontrare che i migliori *team* con cui ho lavorato sono stati quelli in cui le persone che ne facevano parte mettevano in campo le proprie energie non perché mosse da incentivi economici, quanto piuttosto perché si sentivano parte di un progetto valido e comune, di una squadra in cui le umane risorse di ciascuno (esperienza, creatività, e competenze) erano valorizzate e poste a servizio di tutti.

E allora io sogno un mondo delle aziende dove tante persone normali, ma ciascuna di esse unica per caratteristiche umane e professionali, possano ogni giorno recarsi al lavoro sentendosi realizzate in un ambito importante della propria esistenza.

Cosa deve succedere perché questo sogno si avveri? La risposta deve venire dall'esempio e dai comportamenti di chi governa l'azienda: imprenditori e *manager*. L'imprenditore è sicuramente il motore di questa macchina; senza di lui, il suo intuito e la sua propensione al rischio non esisterebbe l'impresa. Ma anche l'imprenditore deve comprendere che ha bisogno di tante altre professionalità e del confronto costruttivo su idee e metodi per realizzare i suoi progetti. Ciò vale ancora di più per il *manager* che deve gestire in modo proficuo un insieme di beni e persone per conto di altri. Il suo mestiere consiste nell'indicare una direzione di marcia, nel dare un'organizzazione che metta l'azienda al riparo dai rischi, nel mettere le persone nelle migliori condizioni per lavorare e per valorizzare le proprie risorse, nel prendere le decisioni sulla base di dati che siano i più oggettivi possibili. È un lavoro faticoso se svolto con senso del dovere, che assorbe energie fisiche e mentali perché ricoprire quel ruolo non significa vantare dei diritti su dei collaboratori (parola che abolirei nella sua accezione di disponibilità unidirezionale) quanto avere delle responsabilità nei confronti di altri esseri umani. Il *manager* deve dunque avere una particolare forza d'animo per sopportare la gravità delle proprie decisioni, che deve assumere sempre con equilibrio e onestà intellettuale, consapevole che ognuna di esse incide sulla vita di altre persone e che, non esistendo decisioni giuste in assoluto, dovrà fare scelte che tendono a massimizzare il bene collettivo e a limitare il più possibile le ricadute negative per i singoli individui.

E allora io sogno un mondo delle aziende in cui ci sia una classe dirigente che ponga "normalmente" sullo stesso piano il bene collettivo e il proprio ritorno personale e dove le posizioni manageriali siano affidate a persone competenti e di buon senso, responsabili ed equilibrate, così come tutti vogliamo che siano i piloti di aereo a cui affidiamo la nostra vita.

Ritengo che le considerazioni precedentemente fatte per i medici e gli infermieri valgano anche per i *manager* e per tutti coloro che lavorano in azienda. Da molti, infatti, è oramai avvertita l'esigenza di liberarsi dalla schiavitù creata dall'estremizzazione di un sistema basato sul denaro, che sta mostrando con evidenza tutti i suoi limiti. Legare l'intensità del contributo professionale, di un *manager* e di qualsiasi altro lavoratore, esclusivamente all'ottenimento di una premialità economica, è a mio avviso un fallimento del sistema, perché si antepone il denaro alla dignità del lavoro e alla realizzazione personale che ognuno di noi può trovare in esso.

E allora io sogno un mondo delle aziende in cui siano aboliti gli incentivi economici per obiettivi. Tutti, come su una barca in mezzo alla tempesta, devono remare nella stessa direzione, ciascuno al massimo secondo la propria forza, perché il destino proprio e quello degli altri sono legati indissolubilmente.

È compito e interesse di chi ha la responsabilità di governo aziendale andare oltre una comunque giusta remunerazione e premiare in modo equo, in base alle possibilità economico/finanziarie, le persone più

meritevoli, distribuendo un po' di quella ricchezza che è illogico e inattuale che venga accumulata nelle mani di pochi e che vada a remunerare oltremisura il Capitale.

In conclusione, io sogno un mondo delle aziende in cui nessuno è lasciato indietro e dove anzi, come nel rugby, proprio il gesto obbligatorio di passare la palla indietro rende partecipi tutti, ciascuno con il proprio talento, facendo avanzare la squadra verso una meta comune.

Sono sogni irrealizzabili? Forse. Ma come è stato già detto da altri, le utopie servono per darci una traiettoria di vita, per farci progredire verso obiettivi ambiziosi, anche se irraggiungibili, aggiustando il tiro, come fanno gli artiglieri, per avvicinarsi sempre più al centro. E allora io spero che da questa calamità il mondo delle aziende possa ripartire non solo con una rinnovata capacità produttiva ma anche poggiandosi su basi nuove in cui l'uomo e la forza della socialità siano veramente al centro del villaggio.

Solo così potrà essere sconfitto il peggior virus che contagia le aziende: l'individualismo.

18 marzo 2020