

QUALITÀ DEL LAVORO E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Verona, 7 luglio 2010

Nicola Alberto De Carlo

Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni
Università di Padova – Dipartimento di Psicologia Applicata

Innanzitutto un ringraziamento agli organizzatori, e in particolare alla dott.ssa Peruzzi, al prof. Perbellini e al dott. Marchiori, per questa occasione di incontro che ci fa toccare con mano ciò che, con legittimo orgoglio, possiamo definire “sistema Veneto”, ovvero un insieme di iniziative, indagini, strumenti, riflessioni e approfondimenti condivisi, mediante cui i vari problemi attinenti al benessere organizzativo e alla prevenzione e sicurezza possono essere affrontati.

La mia relazione, quest’oggi, tende ad evidenziare alcune tematiche *di quadro*, sotto il titolo “Qualità del lavoro e responsabilità sociale d’impresa”.

Quando si parla di qualità del lavoro ci si riferisce solitamente sia alle tematiche del benessere organizzativo che a quelle della prevenzione. Sappiamo che ad entrambe sono strettamente connesse la bontà delle performance e in generale la capacità del nostro sistema produttivo di saper rispondere alle sfide del lavoro e dell’economia, a livello sia nazionale che internazionale. L’attenzione al benessere organizzativo è dunque utile all’impresa, è produttiva. Serve all’intero sistema. La protezione della salute ha a sua volta un grande valore individuale e sociale e il monitoraggio di ciò che avviene all’interno delle organizzazioni, oltre ad essere richiesto dalla legge in relazione alla salvaguardia dei lavoratori, risponde anche a fattori di progresso e di sviluppo. Comunque, parlare di qualità del lavoro e di responsabilità sociale d’impresa significa mettere le persone sotto i riflettori, al centro del cono della luce. Da quale punto di vista? Naturalmente da varie prospettive.

Affinché l'azienda sia efficiente, affinché la salute sia tutelata, occorre *ascolto*.

Negli interventi che mi hanno preceduto abbiamo sentito più volte questo concetto – l'ascolto – anche con il significato di attenzione alle valutazioni di coloro che lavorano circa le possibilità di migliorare il sistema, nonché riguardo alle loro aspettative di essere protetti dai diversi e possibili rischi. Ascolto e *comprensione* dei problemi: questi termini costituiscono le chiavi del terziario, ovvero di quel lavoro relazionale che sta diventando la più ampia parte del lavoro nell'ambito dell'Occidente. Tale lavoro *relazionale* consiste nel comprendere i problemi degli altri, utenti e colleghi, o meglio nel *voler capire* e, una volta capito, *voler risolvere* i problemi stessi nell'interesse degli interlocutori e dell'organizzazione. Occorre anche capacità di difendere le scelte e le valutazioni – quindi di *argomentare* – di farsi comprendere per *condividere*. È necessario anche giudicare attentamente i risultati attesi, monitorarli, controllarli. Pensiamo al ruolo degli RLS, a quanto importante può essere tale ruolo se esso viene interpretato in modo attivo, di ascolto, di comprensione e condivisione delle scelte ottimali, di consulenza, a quanto può concorrere all'effettiva tutela della salute. Naturalmente una tale considerazione vale per i diversi attori del processo della sicurezza.

In ambito organizzativo tutto avviene in una dinamica sia di *verticalità* che di *policentrismo*. Ciascuno può concepire se stesso essenzialmente come un esecutore. Ci sono altri che hanno le responsabilità che contano. È una tentazione comune volersi autoassolvere dalle responsabilità. In effetti ciascuno di noi ha un capo, ha degli obblighi, non è pienamente libero: questa è la necessaria verticalità delle organizzazioni, che è un dato di fatto. Contemporaneamente sappiamo che la verticalità, di solito, non risolve i problemi concreti degli utenti, perché ciascun problema viene affrontato, più che al vertice, a livello locale, sul piano di chi concretamente lo ascolta, di chi lo deve prendere in carico, di chi lo deve risolvere. Vigge dunque un policentrismo diffuso, parallelamente ad una verticalità di indirizzo e di controllo.

Le organizzazioni, va ribadito, oscillano costantemente fra esigenze di verticalità e di responsabilità, ai vertici, e nel contempo di generale policentrismo, perché la titolarità della corretta prestazione dei servizi è per lo più decentrata.

Responsabilità, *reti*. Altro termine, quest'ultimo, che oggi è stato richiamato più volte. Sono reti quelle che esprimono le relazioni fra le persone che lavorano, fra i gruppi. Sono reti costituite da coloro che colloquiano, a livelli diversi, sia orizzontali che verticali. Fra le parole chiave fin qui citate aggiungiamo quindi la *responsabilità* e le *reti*, non solo per i servizi resi e da prestare, ma anche per l'ascolto e il sostegno (di chi lavora, di chi deve prendere delle decisioni).

Le parole chiave che ho richiamato concorrono a costituire, oggi, i nuovi codici del lavoro. Che cosa è un codice? È un insieme di regole e di comportamenti, appunto, codificati. I codici del lavoro terziario, i codici dei servizi, i codici delle situazioni di relazionalità, sono governati da dimensioni culturali e comportamentali quali l'ascolto, la comprensione, la responsabilità, la dialettica fra verticalità e policentrismo, le reti. L'impresa è tanto più in grado di avere vantaggio competitivo e di tutelare nel contempo le persone che lavorano al suo interno, quanto più riesce ad attuare questi ed altri codici, per lo più attinenti a dimensioni immateriali.

Tornando al tema delle responsabilità, in quali altri ambiti – oltre che verso i propri utenti e dipendenti – esse si concretizzano? Certamente verso il territorio, in termini di sviluppo sociale e di salvaguardia dell'ambiente. L'impresa deve saper far confluire le proprie capacità etiche, organizzative e tecniche, nel miglioramento complessivo delle condizioni delle persone e dei luoghi nel cui ambito opera. Quindi responsabilità economiche ma anche di indirizzo, di prospettiva, di speranze per il futuro. Ogni organizzazione ha questo tipo di responsabilità. Oggi non ci accontentiamo del fatto che un'impresa si limiti a remunerare i servizi di cui fruisce (che paghi la luce, ad esempio, che contribuisca alla manutenzione delle strade, visto che i suoi automezzi le

consumano). Questo non basta. Si chiede all'impresa molto di più. Essa deve costituire un motore di sviluppo, di sostegno alle persone, all'economia, all'ambiente. Quindi c'è una sorta di *circolarità*: dall'impresa alla persona, e viceversa. È il portato dei nostri tempi. Quando si parla di delocalizzazione, infatti, di efficienza e di efficacia che devono portare solo al profitto, sorgono molti interrogativi e decise contrapposizioni. Delocalizzare potrebbe significare privare il territorio di posti di lavoro, di risorse. E in molti si ritiene che ciò non sia giusto. Un'organizzazione collocata in un certo territorio in realtà è cresciuta in quel territorio e ha contratto nei suoi confronti varie obbligazioni. Spesso consistenti. Ciò significa, ancora una volta, ricondurre le ragioni dell'organizzazione ai bisogni complessivi delle persone. Oggi, nella nostra sensibilità, nella cultura diffusa, è centrale il valore della *comunità*. Il fatto che, in termini organizzativi ed economici, non sempre se ne tenga conto, non inficia la considerazione che questo tema sia centrale. Viviamo tutti come una sorta di limite, di perdita collettiva, il fatto che il valore della comunità non venga adeguatamente valorizzato dal punto di vista dell'organizzazione.

Noi oscilliamo sempre fra il valore collettivo, la responsabilità collettiva, e il valore individuale e la responsabilità individuale. Si tratta di un tema generale, proprio della nostra umanità. In proposito, mi è venuto in mente un fatto accaduto a Simon Wiesenthal e raccontato nel suo libro "Il girasole". L'autore, prigioniero dei nazisti durante l'occupazione, viene inviato occasionalmente a lavorare in un ospedale, con la sua casacca a strisce di deportato. Un'infermiera lo chiama perché c'è una persona che ha bisogno di lui. Il prigioniero Wiesenthal, molto stupito, si chiede: "Ma chi può aver bisogno di me in queste condizioni? Che può fare uno schiavo ebreo, rinchiuso in un campo di concentramento e mandato a lavorare per breve tempo, prima di essere sacrificato, in un ospedale?". In realtà era accaduto che un militare, un ragazzo tedesco di nome Peter, stava per morire. Ha perso l'uso della vista, può muoversi appena e sa di avere le ore contate. Wiesenthal, condotto da lui dall'infermiera, non può neppure vederlo in viso perché è completamente bendato. Il ragazzo, comunque, non

ha bisogno proprio di lui, ma di un ebreo, di un qualsiasi ebreo a cui chiedere perdono. Vuole una sorta di assoluzione prima di morire per quelli che ritiene essere stati i suoi crimini. In effetti Peter faceva parte delle SS e, pur pentendosene amaramente, ha partecipato a degli eccidi di ebrei, bambini, donne e uomini. Wiesenthal si trova nell'estrema difficoltà di dover dare una risposta. Il suo dilemma si può riassumere così: "Che diritto ho io di assumermi una responsabilità a nome della mia comunità? Che diritto ho io di esprimere un perdono? Forse potrei farlo a livello personale, posto che io voglia perdonare, anche se in realtà non me la sento". Alla fine Wiesenthal si allontana dicendo che non può fare nulla per il ragazzo.

Passano venticinque anni, più o meno, e Wiesenthal riprende in mano quel problema, che continua ad assillarlo. È diventato ormai un professionista, dirige il centro di documentazione che si occupa di assicurare alla giustizia coloro che hanno perseguitato gli ebrei, i deportati, gli schiavi dei campi di concentramento. Eppure decide di affrontare il problema del perdono. Va a trovare la madre di Peter, in una Stoccarda ancora ingombra di macerie, e si rende conto che il giovane non era peggiore di tanti altri. Al contrario, prima dell'arruolamento poteva essere definito un bravo ragazzo. Purtroppo, l'organizzazione nazista lo aveva traviato, sollecitando, coltivando e fortificando i suoi aspetti più negativi. Certamente Peter era colpevole, ma certamente colpevole era anche l'organizzazione, la società, la rete di relazioni che aveva permesso e favorito il suo traviamento.

Wiesenthal, a questo punto, rivede la sua linea. Circa venticinque anni dopo, anche a seguito di approfondimenti e riflessioni condotte sul tema con persone di pensiero, di cultura e di azione di tutto il mondo, ammette a se stesso che non è sicuro di aver operato bene. Forse avrebbe potuto perdonare Peter.

Questa storia, commovente, ha la caratteristica di essere drammaticamente e profondamente vera. Ci riconduce anche alla circolarità da cui siamo partiti: la persona, la collettività, la responsabilità delle organizzazioni, la responsabilità dei singoli.

Grazie al cielo, in questa sede ci stiamo occupando della responsabilità in ambito lavorativo, in ambito economico, e dunque in una prospettiva di costruzione e di aspettative di sviluppo. La storia di Wiesenthal, nella sua irripetibilità, ci aiuta a riflettere fortemente sul fatto che la responsabilità è qualcosa di più ampio, che va al di là delle situazioni concrete. La responsabilità è etica. È proprio l'*etica* ciò che dà senso vero alla circolarità. Un'*etica* della *benevolenza* e della *valorizzazione* della persona fa diventare la valutazione delle prestazioni, il monitoraggio dei fenomeni lavorativi, i controlli su ciò che gli altri fanno nel lavoro, veri e propri elementi di costruzione comune, di progetto, di vitalità, di speranze di crescita individuale e collettiva, di cultura e di vita.

Alcuni sostengono, a mio parere a ragione, che una cultura della *valutazione* scissa dall'*etica* della *benevolenza* e della *valorizzazione* della persona è cultura di morte. Le persone non debbono essere "inchiodate" a ciò che non fanno o non sono capaci di fare, alle loro responsabilità, ma devono essere *aiutate* ad assumerle in modo proprio e costruttivo, devono essere messe in condizione di operare al meglio sul lavoro, così come a scuola o in famiglia, e in generale nelle diverse e variegate situazioni sociali in cui le persone stesse si trovano.

Le difficoltà e le sfide, nel lavoro e fuori del lavoro per i singoli e per le organizzazioni, le speranze e i successi, l'immaginazione e l'impegno, le battute d'arresto e le rinunce – e sappiamo bene che oggi è tempo di rinunce per tante persone e per tante imprese – costituiscono un grande, composito, pulsante *valore*. Richiamando un libro di una scrittrice di grande vigore profetico e di sofferta sensibilità, Irene Nemirovsky, tutte queste dimensioni – nella prospettiva dell'*etica* e della *benevolenza* – costituiscono veri e propri *doni della vita*.