

**CRESCITA E QUALITÀ DELLA
VITA**

**Discorso di apertura tenuto da M. Antoine
RIBOUD**

*alla conferenza nazionale del C.N.P.F.
Marsiglia - 25 ottobre 1972*

C'È UNA SOLA TERRA. VIVIAMO

UNA SOLA VOLTA.

È indubbio che la crescita economica e l'economia di mercato abbiano trasformato e **cambiato completamente** il tenore di vita nel mondo occidentale. Tuttavia, il risultato è tutt'altro che perfetto.

In primo luogo, questa crescita non significa "giustizia": ci sono ancora **troppe persone** al di sotto di un livello di benessere accettabile sia in città che in azienda.

Non è **possibile** accettare che la crescita lasci dietro di sé tanti "esclusi": anziani, disadattati, malati e **soprattutto** lavoratori, molti dei quali non beneficiano abbastanza dei frutti della crescita.

Inoltre, questa crescita genera problemi sia per la comunità che per gli individui. Spesso ha sacrificato l'ambiente e le condizioni di lavoro in nome dell'efficienza economica. Per questo motivo viene **contestato**, e meglio, a volte **rifiutato**, lo scopo dell'era industriale.

OGGI LE PERSONE CHIEDONO UNO SCOPO CHE CONSENTA LORO DI SCEGLIERE, CHE PERMETTA LORO DI TENERE CONTO DELLA QUALITÀ DELLA **LORO** VITA.

Lasciare le cose come stanno e continuare a fidarsi delle leggi del caso ci porterà senza dubbio a una rivoluzione.

NON **POSSIAMO** ESSERE ALL'ALTEZZA DI QUESTA SFIDA?

Non sono né un economista né un sociologo e tanto meno un futurologo; semplicemente dirigo un'azienda e mi appassiona il lavoro che faccio. Vorrei solo darvi alcuni spunti di riflessione. Innanzitutto, è importante che non ci accontentiamo di parole o di quelle che definirei discussioni da caminetto del sabato sera. L'argomento è troppo serio per questo. **Abbiamo il dovere** di porci degli obiettivi umani e sociali, o in altre parole:

- da un lato, cercando di ridurre l'eccessiva disuguaglianza nelle condizioni di vita e di lavoro,
- dall'altro, cercando di dare una risposta alle aspirazioni più profonde dell'uomo e trovando valori che migliorino la sua qualità di vita guidando la crescita. In seguito, dobbiamo applicare questi valori nella vita collettiva e aziendale.

Primo obiettivo: ridurre l'eccessiva disuguaglianza.

NON SI PUÒ PARLARE DI **SCELTA** O DI **QUALITÀ DELLA VITA**, DI FRONTE AD UN **VUOTO** BORSEGGIO.

Abbiamo già visto che, in tutti i Paesi sviluppati, l'aumento della ricchezza della nazione è accompagnato da un peggioramento delle condizioni dei più svantaggiati; dobbiamo **restituire la** speranza di un cambiamento a tutti coloro che possono sentire quanto stanno peggio dei loro concittadini.

Dobbiamo ammettere che c'è un'eccessiva disuguaglianza in tutte le nostre società moderne: si vede nei salari, nelle condizioni di lavoro, nell'alloggio, nei trasporti, nell'accesso alla cultura e alle attività del tempo libero; si vede nella frustrazione provata da tutti coloro che sono circondati dalla pubblicità e che non possono offrire a se stessi nemmeno una minima parte di ciò che viene detto essere "essenziale per la loro felicità".

L'obiettivo **prioritario** è quello di non avere più persone che vivono in situazioni materiali **al di sotto della soglia di sicurezza**.
la soglia del benessere. È una questione di coscienza collettiva.

E che nessuno vi dica che questo punto essenziale sarà la rovina dell'economia o che non siamo un Paese ricco. Ascoltiamo invece cosa ha detto recentemente Valéry Giscard d'Estaing: "**Chi** avrebbe affermato 70 anni fa che la crescita e l'economia di mercato sarebbero sopravvissute a tutti i vincoli sociali che le sono stati imposti nel corso del XXth secolo..." e ha aggiunto: "Penso che l'economia di mercato avrà molte altre riforme sociali da **digerire** prima dell'anno 2000".

Proseguiamo ora su questa linea di pensiero con questa priorità sociale definita in questi termini.

OGGI SEMBRA CHE IL BENESSERE MATERIALE, LE COMODITÀ DELLA CASA, LA RADIO E LA TELEVISIONE VADANO DI PARI PASSO CON IL "TRAN TRAN QUOTIDIANO". MOLTI SONO STUFI DI QUESTA SITUAZIONE.
Si riconoscono gli slogan del Maggio 68. Poi sono stati i giovani a fare da detonatore.

Rappresentano la metà della popolazione mondiale. Ma come si è arrivati a questi giorni di rivoluzione che ci hanno mostrato che stavamo vivendo in una società che aveva ceduto.

La crescita ha permesso una democratizzazione molto diffusa del consumismo, ma per molte persone oggi produrre e consumare è diventato **insufficiente** e, andando ancora oltre, l'abuso di beni di consumo finisce per alienare la personalità.

Per tornare ai giovani di oggi, alcuni vedono le tendenze attuali come una prova di un abbassamento degli standard morali. **Niente** di più sbagliato. A mio avviso esprimono due desideri: innanzitutto l'abolizione dei tabù, con le minigonne e i capelli lunghi, poi la partecipazione alla coscienza collettiva con i blue jeans, il che dimostra la ricerca di una vita semplice, lontana da tutto ciò che è artificiale e senza scopo. Sarebbe molto superficiale vedere questo atteggiamento solo come l'espressione di una generazione viziata.

Lo sviluppo della radio e della televisione, con la sua crescita, ha diffuso l'informazione e democratizzato la CONOSCENZA. Quindi, come possiamo immaginare che persone di 20 o 50 anni, che hanno raggiunto la cultura e la conoscenza dell'istruzione secondaria, dell'istruzione universitaria e della formazione che presto sarà permanente, accettino di non avere la libertà di scegliere il proprio destino, per obbedire a una società industriale completamente senza volto di cui non capiscono lo scopo?

Negare l'uso della conoscenza equivale a regalare una Honda 750 a tutti gli appassionati di moto e a vietare loro di usarla. Obbligandoli a lasciare le loro moto in garage! Questo è ciò che Raymond ARON chiamava "la disillusione del progresso".

- Dovremmo smettere di conoscere?
- Dobbiamo fermare la crescita economica?
- Dovremmo rimandare tutti al posto di lavoro più umano, che si trova in campagna?

NO, TUTTO QUESTO È IMPOSSIBILE - E PERSINO ASSURDO.

- Fermare la crescita economica significherebbe semplicemente limitare l'accesso a una vita di alta qualità a coloro che già ne godono.
- Fermare la ricerca e il suo sviluppo significherebbe rifiutare di trovare soluzioni tecniche ma costose a problemi come l'inquinamento, la flessibilità del lavoro, il decentramento, la ristrutturazione delle nostre città, ecc...

COSA DOBBIAMO CERCARE? NON C'È DUBBIO CHE DOBBIAMO TROVARE NUOVI VALORI CHE RICREINO LA QUALITÀ DELLA VITA NELLA REALTÀ INDUSTRIALE DEL MONDO DI OGGI.

A questo proposito, Jean Bassinet ha affermato quanto segue durante una conferenza a Venezia: "Le esigenze dell'Essere e del Potere vanno di pari passo con le esigenze dell'Avere".

AVERE è ottenere la propria parte di ricchezza che l'uomo sottrae al pianeta attraverso la crescita. ESSERE, è avere un posto e capire il proprio ruolo nella piramide aziendale.

Essere EMPOWERED significa essere in grado di usare la propria creatività per servire il proprio lavoro ed essere capaci di mostrare iniziativa in relazione alle proprie responsabilità.

Infatti, per soddisfare le esigenze dell'ESSERE e del POTENZIAMENTO è necessario riconoscere tre valori: SOLIDARIETÀ, RESPONSABILITÀ e PERSONALIZZAZIONE.

Tuttavia, entrambe le esigenze dell'Avere e dell'Essere sono contrastate da quelle dell'Efficienza, che dovrebbe integrare i valori dell'ESSERE e perdere lo status di priorità che ha avuto negli ultimi 30 anni.

La nuova sfida per politici e dirigenti d'azienda consiste nel riuscire a bilanciare e integrare quattro valori: SOLIDARIETÀ, RESPONSABILITÀ, PERSONALIZZAZIONE e, senza dimenticare l'obiettivo, in termini di risorse, sottolineato da Roger Garaudy: "le cose devono essere fatte con e attraverso le persone piuttosto che per le persone".

È CHIARO CHE LA CRESCITA NON DEVE PIÙ ESSERE FINE A SE STESSA, MA PIUTTOSTO UNO STRUMENTO UTILIZZATO PER SERVIRE LA QUALITÀ DELLA VITA SENZA MAI DANNEGGIARLA.

Questo mi porta ora alla questione della crescita e della qualità della vita, prima a livello di comunità e poi a livello aziendale.

1. LA COMUNITÀ

Le persone lavorano otto ore al giorno. La responsabilità dell'azienda non si ferma ai cancelli della fabbrica o alla porta dell'ufficio. Le sue azioni si ripercuotono sull'intera comunità e influenzano la qualità della vita di ogni cittadino.

- L'azienda è coinvolta dall'alloggio al detersivo: crea, produce, vende.

Inoltre, i posti di lavoro che genera condizionano l'intera **vita degli individui**: la città in cui vivono, l'alloggio, i trasporti, il tempo libero. Il loro futuro e quello dei loro figli dipende dalle possibilità di cambiamento e di promozione che l'azienda offre.

- Attraverso l'energia e le materie prime che consuma, attraverso i fastidi che genera, cambia gradualmente l'aspetto **del nostro pianeta** e persino il suo **equilibrio, secondo** alcune persone.

Il pubblico si preoccupa di ricordarci queste responsabilità in questa società industriale.

Un esempio recente che mi guardo bene dall'analizzare in termini di conseguenze politiche: Il rifiuto della Norvegia di aderire al Mercato Comune. Le ragioni erano molte, ma ce n'è una che dovrebbe attirare particolarmente la nostra attenzione: i giovani, gli abitanti del Paese, hanno votato massicciamente "contro". Perché? La **loro** qualità di vita. L'Europa non ha l'immagine di una comunità che marcia verso un "maggior benessere". È invece l'Europa del commercio e dei mercanti, delle multinazionali.

- Un altro esempio della nostra responsabilità agli occhi del pubblico: le associazioni che nascono praticamente ogni giorno per difendere la qualità della vita. Si tratta di "associazioni di consumatori", "associazioni di trasporto pubblico" e persino "un'associazione per la difesa di un filare di platani".

In Francia, i gruppi di consumatori hanno iniziato con poche centinaia di membri. Oggi, una delle loro principali riviste raccoglie 300 nuovi abbonati ogni settimana e, quindici giorni fa, alla prima fiera dei consumatori di Parigi, Ralph Nader ha parlato della creazione di un'organizzazione internazionale dei consumatori. Possiamo anche citare i Gruppi di azione municipale, che incoraggiano i cittadini a trovare **da soli** le soluzioni ai gravi problemi delle loro città.

Che siano locali o nazionali, con dieci o mille membri, tutte queste associazioni e gruppi di pressione esprimono lo stesso desiderio: cittadini che si uniscono perché si sentono preoccupati da un problema e decidono di prendere il controllo **del**

proprio affari. Ritengono di avere la capacità di proporre soluzioni migliori e costruttive.

Questo nuovo diritto di parola è complementare alla democrazia politica: il diritto di voto. È un modo moderno di esprimersi che corrisponde all'era industriale in cui la crescita ci ha portato. **Come reagiranno le aziende** di fronte a questa nuova **maturità collettiva** delle persone?

Questo problema è simile a un caso di studio di marketing. Questo approccio ci ha permesso di perfezionare i nostri metodi per individuare e sviluppare una certa parte dell'uomo: il suo appetito di consumatore. Tuttavia, concentrandoci solo su questo "cittadino tronco", come lo ha definito Ralph Nader, potremmo aver trascurato altre dimensioni dell'individuo. Forse fino al punto di togliergli l'iniziativa di esprimere i propri bisogni. Anche in questo caso siamo molto bravi a fare "per", ma dimentichiamo di fare "con" o "attraverso".

Perché allora non impiegare le stesse energie per comprendere le aspirazioni delle autorità locali, dei consumatori e dello Stato?

Dobbiamo collaborare con questi contatti in due fasi:

Primo, INFORMARE e ASCOLTARE

Poi, NEGOZIARE e PIANIFICARE

A. ASCOLTARE E INFORMARE

Probabilmente starete pensando che questa prima raccomandazione sembra piuttosto poco ambiziosa, eppure, se la adottiamo, sarà già una vera rivoluzione nel nostro modo di fare le cose. La prima cosa che dobbiamo fare per questi gruppi di cittadini che parlano in nome della qualità della vita, che producono idee, desideri e bisogni, è ascoltarli.

Non dobbiamo contrastarli o metterli a tacere. Al contrario, dobbiamo sperare che si sviluppino, si esprimano e rimangano indipendenti per diventare validi portavoce. Come possiamo farlo? Fornendo loro informazioni sincere. Oggi molte campagne lanciate da questi gruppi di consumatori e cittadini appaiono ingiustificate. Molto spesso è colpa nostra. Quando si muovono nella nebbia, gli aggressori non sono molto bravi a scegliere il loro obiettivo.

Se non adottiamo questo atteggiamento di "apertura", rischiamo di interrompere le relazioni e di aprire un conflitto. Abbiamo tardato troppo a riconoscere i sindacati come rappresentanti privilegiati dei lavoratori. Non commettiamo lo stesso errore oggi!

B. Fase due: NEGOZIARE E PIANIFICARE IL CAMBIAMENTO

- In primo luogo, con i gruppi di pressione,
- Poi, con le autorità locali,
- Poi, con le autorità pubbliche.

Una volta conosciute le richieste dei gruppi di pressione, dobbiamo lavorare con loro per pianificare i cambiamenti che queste comportano per le nostre politiche aziendali. Questo atteggiamento consultivo è l'unico modo per evitare una decisione improvvisa dello Stato o una reazione negativa da parte dell'opinione pubblica.

Quindi, negoziare il cambiamento con le autorità locali.

Le aziende sono ampiamente coinvolte nella vita cittadina in termini di eventi, tempi di percorrenza per raggiungere il posto di lavoro e sviluppo economico. Le aziende devono pianificare e valutare le conseguenze delle loro decisioni in termini di solidarietà, personalizzazione e responsabilità. A tal fine, dovrebbero incontrarsi regolarmente con le autorità locali interessate (Municipio, Camera di Commercio), istituire una struttura permanente per il dialogo, incoraggiando il personale aziendale ad assumere responsabilità pubbliche. Ciò consente un'analisi collettiva dei problemi della comunità.

Qui a Evian, dopo uno studio condotto da un consulente, ci siamo appena resi conto che la B.S.N. controlla 1/5 dei posti di lavoro, è all'origine di più della metà di tutte le risorse e possiede circa il 10% dei terreni della città.

Il dialogo con le autorità comunali ha evidenziato che un migliore utilizzo delle nostre attività turistiche e del nostro territorio contribuirebbe in modo significativo ad aumentare le risorse della comunità di Evian. Utilizzare meglio le nostre risorse e concentrarle sullo sviluppo della città sarà uno dei metodi con cui daremo il nostro contributo ai responsabili della comunità nel quadro della politica comunale.

Infine, negoziare e pianificare il cambiamento con lo Stato.

La parola STATO fa arrabbiare molti, eppure di fronte all'entità dei problemi che lo Stato deve affrontare **in termini di qualità della vita**, dobbiamo assumerci le nostre responsabilità e partecipare apertamente al dibattito sulle principali opzioni e all'attuazione delle decisioni.

Il coinvolgimento dei dirigenti aziendali nei grandi dibattiti sulla pianificazione è fondamentale. Questa sarà l'occasione per lo Stato di dirci quali sono le principali esigenze a lungo termine per la comunità. Daniel Jansen, membro del Club di Roma, ci parla delle scelte:

- "Vogliamo cibo a basso costo o un Terzo Mondo più ricco?"
- "Vogliamo visitare splendide riserve naturali o avere la libertà di gettare i sacchetti di plastica dei nostri picnic dove vogliamo?"
- "Vogliamo venire in ufficio in auto, su un'autostrada che arriva fino al centro città, o proteggere la bellezza delle nostre città antiche e usare i mezzi pubblici?"
- "Vogliamo prodotti a basso costo o fabbriche senza inquinamento?"

Solo lo Stato ha il diritto di stabilire come classificare le priorità in questi settori, e l'azienda ha il ruolo di adattarsi in modo efficiente a seconda dei casi. È così che oggi funziona davvero l'economia di mercato.

Questo dialogo può produrre rapidamente effetti positivi, come dimostra il recente accordo tra l'industria cartaria e il Ministero dell'Ambiente sulla graduale riduzione dell'inquinamento dell'industria cartaria.

In altri casi, sono i produttori stessi a prendere l'iniziativa. Ad esempio, la campagna "Vacanze pulite" mirava a ricordare ai consumatori in vacanza che non dovevano sporcare le coste, le rive dei laghi e le foreste con le loro confezioni di plastica, per evitare che le confezioni di plastica monouso diventassero un disastro pubblico.

Mettiamo il nostro dinamismo creativo al servizio di tutte le questioni collettive in cui l'azienda è coinvolta. Questa sarebbe la conseguenza di quella che rimane la nostra **azione principale**, quella che dobbiamo svolgere in azienda, dove più che altrove saremo ritenuti **responsabili** dei nostri successi o dei nostri fallimenti.

II. L'AZIENDA

In primo luogo, voglio parlare delle questioni legate alle richieste di AVERE, in altre parole delle richieste di salario.

Inizialmente, devo ricordarvi il DIVARIO che esiste tra l'uomo produttore (l'uomo al lavoro) e l'uomo consumatore (l'uomo a casa).

Nella prima situazione troviamo: rigore, automazione, obbedienza e insicurezza.

Nella seconda situazione, troviamo la libertà, la fantasia, le attività di svago, i viaggi, ecc.

Che differenza c'è tra le considerazioni economiche che frenano gli aumenti salariali e le argomentazioni pubblicitarie che incoraggiano i consumi. Bisogna essere quasi sovrumani per capirlo?

Oggi tutti accettano che l'equilibrio tra le esigenze di AVERE e i vincoli economici dell'azienda derivi dalle trattative, e talvolta anche dalle controversie, tra i sindacati e la direzione aziendale. Ciascuna parte ha il proprio ruolo. Questo equilibrio non è statico, ma viene costantemente modificato. Ma non sarebbe meglio che le discussioni facessero riferimento a dati economici e sociali chiari e oggettivi, come gli indici del costo della vita o gli indicatori sociali, come definiti da Jacques Delors nel suo libro.

Per concludere il tema della richiesta di Avere, credo sia bene ricordare la dichiarazione di Valéry Giscard d'Estaing: "Le nostre preoccupazioni devono concentrarsi più sull'**eliminazione della povertà** che sulla creazione di barriere alla ricchezza, purché sia acquisita in modo decente".

Ora, soddisfare le richieste di ESSERE comporta la creazione di valori di SOLIDARIETÀ, RESPONSABILITÀ e PERSONALIZZAZIONE. Come possiamo farlo? Questa è la domanda.

Vediamo come EFFICIENZA è stata in grado di fornire un rimedio all'incertezza nel futuro che predomina nella vita aziendale: l'intuizione e la routine sono state sostituite da un moderno tecniche manageriali che esprimono una volontà sull'evento che permette di scoprire i punti di forza e di debolezza di un prodotto o di un mercato e di determinare un'azione. È la pianificazione strategica a lungo termine, basata sul budget a breve termine, che permette all'azienda di progredire verso gli obiettivi complessi che si è prefissata o, se preferite, di **affrontare** il cambiamento tecnologico. Si tratta di una gestione basata su obiettivi economici che ci permette di coordinare gli sforzi di un gran numero di persone, a volte con opinioni divergenti, in un unico progetto.

Sono **fermamente** convinto che dobbiamo utilizzare lo stesso metodo con tutto il suo rigore esecutivo per risolvere le esigenze dell'ESSERE.

L'azienda dovrebbe quindi formulare una sorta di Piano Sociale e Umano, della durata di 5 anni, con l'obiettivo di fissare gli obiettivi dell'ESSERE, **escludendo** le esigenze dell'AVERE, cioè del salario; ogni anno si stabiliranno delle fasi operative che costituiranno una sorta di contratto sociale per l'azienda.

Questo piano comprenderà le aspirazioni degli **operatori di base, degli operatori di officina, dei supervisori e dei dirigenti**, e ciascuno di essi farà appello alle competenze di tutti i gruppi professionali esistenti, come i sindacati, i comitati di lavoro e le loro commissioni specializzate, la medicina del lavoro, ecc...

Il piano umano e sociale non riguarderà solo le modifiche delle strutture e dei meccanismi decisionali, ma anche gli auspicati cambiamenti di mentalità.

COME POSSIAMO REALIZZARE UN PIANO DEL GENERE?

In primo luogo, dobbiamo redigere **un inventario dei problemi**, riuscire a scoprire cosa non va in ogni settore lavorativo e fare in modo che ogni gruppo partecipi alla realizzazione di questo inventario. In questo modo si scopriranno molte cose semplici e del tutto sconosciute.

Possiamo citare alcuni esempi tra i tanti:

- conoscere il tempo che intercorre tra la presentazione di una richiesta a livello di officina e la ricezione della risposta da parte della direzione,
- sapendo quanto sia raro avere un dialogo diretto in laboratorio,
- scoprire tutto ciò che divide le persone e semplicemente ciò che impedisce loro di incontrarsi,
- farsi un'idea degli eccessi della razionalizzazione **identificando le variabili soggettive**
come: attaccamento, disponibilità, speranza, aspettativa, ecc...
- approfondimento dell'interfacciamento all'interno dell'azienda e a questo proposito:-
 - quanti dirigenti sindacali si lamentano di non conoscere le "persone della sede centrale", quelle che prendono le decisioni finali,
 - quanti dirigenti ammettono di aver incontrato il direttore solo una volta, quando sono venuti in fabbrica due anni fa,
 - quanti infermieri e assistenti sociali dicono di incontrare il capo solo per caso.

Spesso si tratta di piccoli dettagli, ma che parlano comunque chiaro!

- Piccoli privilegi: WC chiusi a chiave riservati ai dirigenti perché hanno la carta igienica: quelli aperti a chiunque perché non hanno la carta. Ristoranti aziendali con menù diversi!

Questo inventario dovrebbe essere un aumento della **consapevolezza** collettiva delle questioni umane da parte di tutta l'azienda.

RISCOPIRE CHE LA PERSONALIZZAZIONE GIOCA UN RUOLO CHIAVE NELLE RELAZIONI CON L'AUTORITÀ: VOGLIAMO CONOSCERE IL LEADER ED ESSERE CONOSCIUTI DA LUI.

Non si tratta più solo di belle parole, ma di fatti che rendono necessaria l'apertura a programmi d'azione che mettano in discussione metodi, abitudini e strutture. Occorre **pianificare e programmare** riforme più profonde.

Vorrei parlare brevemente di quelle che considero prioritarie.

1. MIGLIORARE LE RELAZIONI TRA LE PERSONE

Questo è sicuramente l'aspetto più difficile, perché la tensione è spesso difficile da individuare e, dobbiamo essere onesti, la comunicazione **integrale** è qualcosa che non può esistere e **non esisterà mai**.

Questo non ha importanza! Un'analisi sistematica in questo senso deve permetterci di individuare ed eliminare ogni umiliazione, ogni vessazione, il fatto che nessuno ascolti gli altri, che nessuno risponda a nessuno, una direzione che controlla senza aiutare, o che si chiude in se stessa circondata dal suo potere e nei suoi uffici.

L'attuale organizzazione delle strutture in fabbrica e nella sede centrale, la comparsa di un nuovo elitarismo - conseguenza della suddivisione tra manager funzionali e gerarchici - isola l'individuo tra i suoi simili. La persona diventa nemica ed estranea al suo collega, incapace di comprenderlo. Si nasconderà dietro l'inestricabile rete di filo spinato che circonda le strutture. L'efficienza ci ha portato troppo lontano sulla strada del super-razionale e dobbiamo **reinventare il gruppo, la squadra e la comunità nel nostro lavoro**.

Creare fattori predisponenti che favoriscano l'apprendimento di valori come la responsabilità, la solidarietà e la personalizzazione è purtroppo un problema che non può essere affrontato né con la matematica né con il computer. È una questione di buona volontà e di vigilanza permanente.

2. AUMENTARE LA SICUREZZA DEL LAVORO

Questo è un vero problema, perché mette in discussione il bisogno di sicurezza e dignità di fronte alla posizione sociale e alle responsabilità familiari. Eppure, vietare i licenziamenti significherebbe rinunciare all'**economia di mercato**. Cosa possiamo fare, dunque?

Per le piccole e medie imprese, il problema può essere risolto solo stabilendo stretti legami con le Autorità pubbliche, con i servizi specializzati per il lavoro, con l'Ispettorato del Lavoro. Questo deve essere l'obiettivo prioritario delle organizzazioni responsabili dello sviluppo regionale.

Per le grandi aziende, le regole di base devono essere molto più severe. In primo luogo, come ha scritto Octave Gelineau: "È normale che tutto abbia un prezzo nell'economia di mercato. La mobilità deve avere un prezzo e questo prezzo è alto".

È certo che, in caso di recessione economica, il licenziamento del personale dovrebbe essere solo una soluzione finale.

In questo caso, infatti, gli **ESSERI UMANI** non devono essere considerati semplicemente un valore aggiunto che possiamo **eliminare** per soddisfare l'efficienza.

Non credo che ci siano molti casi imprevedibili e l'arsenale legislativo in materia, oltre agli obiettivi strategici dell'azienda, deve risolvere il problema nel tempo.

Per coprire il problema dei posti di lavoro, il piano umano e sociale deve quindi concentrarsi sulla previsione della gestione del personale in termini di quantità e di qualità.

3. INFORMAZIONI SULL'AFFIDO

Un argomento vasto che abbraccia i valori della personalizzazione e dell'efficienza. Il primo compito dell'informazione è quello di rendere il personale dell'azienda consapevole dei "fatti".

Mi colpisce sempre il modo in cui i dirigenti, il personale e i sindacati, comprendono tutto ciò che riguarda l'efficacia degli obiettivi strategici dell'azienda di cui parlavo poco fa.

Direi addirittura che in quest'area c'è una sensazione di fiducia, credibilità e sicurezza.

Al contrario, **non è più così** quando si parla di efficacia operativa, ovvero di marketing, razionalizzazione, redditività e standardizzazione.

Il motivo principale è che il nostro linguaggio in questo senso è generalmente incomprensibile. Dobbiamo inventare un linguaggio semplice e diretto. Ma non si tratta solo di linguaggio: si tratta anche di cifre. La contabilità è in genere un lavoro da specialisti, mentre dovrebbe essere un modo di valutare, giudicare, messo a disposizione molto rapidamente di ogni gruppo dell'azienda.

Il secondo compito dell'informazione è quello di far conoscere a tutto il personale le regole di base dell'azienda che sono state stabilite con le persone interessate. Quali regole di base dovrebbero implementare i valori di Solidarietà, Responsabilità e Personalizzazione?

Anche in questo caso si tratta di cose semplici che hanno un vero valore solo se applicate meticolosamente:

- l'organigramma aziendale,
- definizioni funzionali,
- criteri di valutazione dell'alta direzione,
- il manuale delle politiche e delle procedure per la gestione,
- la guida ai salari,
- valutazione del lavoro,
- ecc.

Possiamo notare che il compito dell'informazione consiste semplicemente nel pubblicare eventi **felici** dell'azienda in una brochure patinata o nel riferire sulle sue attività degne di nota.

4. SVILUPPARE POSTI DI LAVORO MIGLIORI

Si tratta fondamentalmente della ricerca della personalizzazione. Occorre ridurre la divisione del lavoro, trovare soluzioni per i lavori ripetitivi e rimediare agli inconvenienti del lavoro in linea di produzione. Ne abbiamo già parlato a sufficienza per non doverlo ripetere.

Vorrei semplicemente aggiungere che dare valore a un lavoro non dovrebbe essere solo un modo per aumentare la produttività; è infatti un modo per attaccare le radici dell'alienazione dell'uomo nel suo lavoro.

A questo proposito, possiamo guardare ad altri soggetti:

- l'abolizione dei premi di produttività individuale,
- controllare la gamma dei diversi compensi e benefici,
- armonizzare gli stati,
- aumentare la flessibilità dell'orario di lavoro,
- ridurre le dimensioni delle unità,
- formulare programmi di formazione adatti alle reali esigenze degli operatori.

5. SALUTE, SICUREZZA E INQUINAMENTO all'interno degli impianti: lotta al rumore, al calore, alle polveri, ecc.

...

Si tratta di una condizione **fondamentale** per il benessere degli operatori. Le azioni in questo ambito offrono la possibilità di coinvolgere maggiormente gli operatori nel miglioramento delle condizioni di lavoro.

Sembra del tutto ragionevole pianificare bilanci socio-sanitari decentrati a livello di entità di base e autogestiti **dalle persone interessate**.

In questo modo, con la consulenza di specialisti della salute sul lavoro, potrebbero decidere i cambiamenti da attuare nel loro ambiente, implementarli e monitorarli.

Non pretendo di aver trattato tutte le questioni che potrebbero essere programmate nel

dominio dell'ESSERE in questi vari esempi o priorità.

Ognuno dovrebbe contribuire con le proprie idee, ma ho voluto concentrarmi sulla necessità di un'analisi condivisa e partecipata, sperando così di evitare il confronto tra gruppi professionali.

Tuttavia, nessun piano può dirsi completo se non include:

- criteri di valutazione,
- un metodo di controllo.

Per quanto riguarda i criteri di valutazione, nel campo dell'efficienza è molto semplice, poiché possiamo confrontare tutto; c'è un'unità contabile: il **profitto**. Questa è infatti una delle sue principali giustificazioni.

Trovare valori di valutazione per l'ESSERE è una questione difficile. Alcuni criteri quantitativi possono essere utilizzati con cautela, come ad esempio:

- % di assenteismo,
- turnover del personale,
- numero di incidenti sul lavoro.

Tuttavia, questo non è sufficiente. Dobbiamo creare indicatori sociali che devono essere sviluppati da grandi specialisti, da socio-psicologi.

Per quanto riguarda il controllo del valore di EFFICIENZA, questo è facile: viene effettuato su più livelli.

A livello di officina, dai controllori di bilancio. A livello aziendale, i commercialisti certificano l'affidabilità dei dati e il C.O.B. assicura il rispetto delle regole economiche. Infine, la Borsa distribuisce sanzioni.

... Controllare i valori dell'ESSERE è infinitamente più difficile.

I controllori sociali possono essere abbastanza semplici da istituire a livello di officina. A livello aziendale, credo che dovremo creare un collegio di esperti di altissimo livello che abbia la responsabilità di firmare ogni anno un bilancio sociale destinato a tutto il personale.

VALUTAZIONE E CONTROLLO: il punto cruciale. Oggi, infatti, l'azienda e i suoi dirigenti sono giudicati, valutati, sanzionati in base al raggiungimento di obiettivi economici.

Il POTERE in azienda, spesso detenuto dalla struttura tecnica, ha senso solo se i valori dell'ESSERE sono stati **rispettati** in azienda.

Il ruolo e la responsabilità del capo azienda assumono quindi una nuova dimensione. Anche lui sarà soggetto a due criteri di valutazione:

- Il raggiungimento degli obiettivi economici rispetto alle parti interessate e all'ambiente
- Il raggiungimento di obiettivi umani e sociali relativi al personale

Per raggiungere questo duplice obiettivo, dovrà trovare un equilibrio dinamico tra i quattro valori di EFFICIENZA, RESPONSABILITÀ, PERSONALIZZAZIONE e SOLIDARIETÀ.

E ora è il momento di concludere.

Ci saranno molte persone che vedranno i miei pensieri precedenti solo come una visione utopica o come idee superficiali. Anche se questo può essere vero, non deve essere un alibi per un approccio egoistico e ristretto che pensa segretamente che le cose passeranno attraverso l'attuale generazione; agli altri, a coloro che hanno conservato la loro immaginazione giovanile del dubbio, vorrei ricordare l'affermazione di Garaudy: "La vera alternativa è una fede militante e creativa in cui la realtà non è solo ciò che è, ma anche tutti i possibili in un futuro che appare sempre impossibile per chiunque non abbia la forza della speranza".

All'inizio della mia analisi, ho proposto di raccogliere la seguente sfida: mettere l'industria al servizio delle persone, conciliare industria e uomo. È ovvio che l'uomo ha messo il suo genio creativo al servizio della crescita, ma deve stare attento a non creare uno squilibrio tra le risorse e gli obiettivi. Naturalmente è difficile, ma non impossibile. Sono fermamente convinto che possiamo essere sia EFFICIENTI che UMANI a condizione che, come ha scritto il poeta Rene Char, "pianifichiamo come uno stratega e agiamo come un primitivo".

Dobbiamo guidare le nostre aziende con il cuore, oltre che con la testa, e non dobbiamo dimenticare che mentre le risorse energetiche sulla terra sono limitate, quelle delle persone possono essere infinite se si ha motivazione e ingaggio.

Grazie per l'attenzione.