

BENESSERE DELL'AZIENDA E BENESSERE DEL DIPENDENTE

Conciliazione famiglia-lavoro e innovazione sociale

Università Cattolica, 18 maggio 2015

Intervento di Vittorio Coda, emerito Università Bocconi

Sommario: 1. Miopia e lungimiranza nel governo delle aziende.- 2. Nemici da combattere.- 3. Benessere individuale e benessere aziendale.- 4. Percorsi virtuosi.- 5. Promuovere l'innovazione culturale nelle aziende, nel sindacato e nella società.

1. Miopia e lungimiranza nel governo delle aziende

Le aziende che funzionano generano benessere per se medesime e per i dipendenti. E non soltanto, ma per tutti gli *stakeholders* (es. Olivetti di Camillo e di Adriano Olivetti e aziende "olivettiane").

Quelle che non funzionano come dovrebbero sono:

- in numerosi casi, aziende proiettate a generare benessere per sé (identificato con quello degli azionisti o, peggio, del gruppo di controllo) (es. FIAT, Olivetti, Pirelli, Montedison, Enichem, gestioni che le hanno portate a diventare irrilevanti o quasi se non addirittura svuotate);
- in pochi casi, aziende protese a generare valore per i dipendenti (es. Graziano anni '50-'70 del secolo scorso).

Né il benessere dell'azienda (identificato con quello degli azionisti), né il benessere dei dipendenti devono essere assolutizzati. Essi sono un valore soltanto se stanno insieme e sono un tutt'uno, costruito passo dopo passo, ponendo e mantenendo al centro la missione dell'azienda, ossia il cliente, il soddisfacimento dei cui bisogni costituisce la ragione d'essere dell'azienda.

2. Nemici da combattere

Perché sono relativamente poche le aziende che concepiscono come un tutt'uno il benessere dell'azienda e il benessere del dipendente? Per via di retaggi culturali (di tradizioni famigliari, di cattivi maestri a scuola, di modelli sbagliati osannati dai media). Questi sono i nemici da combattere. Il che significa che chi, come la FMV, si propone di diffondere una sana concezione dell'azienda, dei suoi fini, del suo modo di essere e di funzionare, del ruolo che è chiamata a svolgere nella società, delle relazioni che instaura con i suoi diversi interlocutori, si trova a fronteggiare un problema di innovazione culturale, che richiede tenacia, pazienza, passione intelligente.

3. Benessere del dipendente e benessere aziendale.

Nella vita individuale come in quella delle organizzazioni ci confrontiamo sempre con una pluralità di esigenze e il benessere individuale come quello aziendale dipende da come questa pluralità di esigenze si compone ad unità.

A livello individuale, si tratta di comporre ad unità esigenze di lavoro, esigenze di rapporti famigliari, esigenze di gestione del *menage* famigliare, esigenze di quadratura dei conti famigliari.

A livello aziendale si tratta di comporre ad unità esigenze di competitività, esigenze di equilibrio economico-finanziario (redditività, solidità, solvibilità), esigenze sociali e ambientali.

La composizione ad unità può avvenire in diversi modi, riconducibili in ultima analisi all'applicazione di due principi base:

- il principio di armonizzazione dell'insieme di esigenze nel medio-lungo termine
- il principio massimizzazione o assolutizzazione di una esigenza a cui ogni altra è subordinata

Lungimiranza e miopia, nel governare la vita delle aziende come pure quella individuale e familiare, si connettono largamente al prevalere dell'uno o dell'altro principio.

4. Percorsi virtuosi

Come avviene l'innescamento di percorsi virtuosi che vadano nella direzione di far diventare un tutt'uno il benessere dell'azienda e il benessere del dipendente?

A me sembra chiaro che tutto comincia con una presa di coscienza che benessere dell'azienda e benessere del dipendente non sono per loro natura valori antitetici, perseguibili soltanto sacrificando in qualche misura l'uno all'altro, ma che tali appaiono soltanto se si resta ancorati ad un'ottica miope, di corto respiro. Diversamente, in un'ottica lungimirante, di più ampio respiro, essi possono coniugarsi sinergicamente innescando dei circuiti virtuosi.

Non saprei però dire come, quando e perché avviene il passaggio dall'una all'altra ottica.

Ad esempio nella Ferrero – volutamente faccio l'esempio di un'impresa eccellente con un track record unico (di oltre 60 anni) di straordinarie performance competitive ed economico-finanziarie – sino a non molti anni or sono vigeva il retaggio culturale del "lavorismo" espresso molto bene dal detto che "*se si esce alle 18,30 non si è lavorato per mezza giornata*" e quindi non si è ben valutati e non si fa carriera. Ebbene, io non so perché ad un certo punto si è ingaggiato un nuovo capo del personale con il mandato di innovare alla grande nei sistemi di HRM arrivando anche a scardinare la cultura del lavorismo. Posso dire soltanto che ad un certo punto si è presa coscienza che quest'area aveva un gran bisogno di innovazione, che si è scelta la persona giusta e che la Ferrero ha fatto un grosso passo avanti sulla via dell'eccellenza a tutto campo.

5. Promuovere l'innovazione culturale nelle aziende, nel sindacato, nella società

C'è un gran bisogno di innovazione nei modi di pensare e di approcciare il tema della conciliazione famiglia-lavoro; sicuramente nelle aziende, ma non solo.

Le tesi di laurea possono dare un contributo importante. Ma, penso, a tal fine occorre:

- consapevolezza che il tema di cui trattasi si innesta nel più ampio tema della concezione di fondo dell'azienda che anima il management e dunque un approccio olistico, sistemico e dinamico
- calarsi in realtà concrete e sviluppare interazioni intense con gli attori della vita economica con l'obiettivo di capire facendo e di interagire capendo.