

La psicologia del lavoro nella piccola e media impresa (Guido

Contessa-marzo 1978)

La piccola e media impresa si appresta a ridiventare il protagonista dello sviluppo economico italiano negli anni 80.

La sua capacità di assumere un ruolo di primo piano si misura essenzialmente sulla base di poche variabili principali:

- la creazione di consorzi fra imprese per le realizzazioni di servizi comuni
- la previsione a medio termine dell'andamento del mercato
- la organizzazione interna flessibile e attenta alla valorizzazione del fattore umano
- la interpretazione di un ruolo nuovo da parte dell'imprenditore.

La psicologia del lavoro e dell'organizzazione può offrire al piccolo e medio imprenditore degli anni '80 risposte e strumenti adeguati alla soluzione dei problemi del fattore umano, sia imprenditore che forza-lavoro.

La piccola e media impresa proprio per le sue dimensioni ha una posizione di vantaggio rispetto alla grande impresa, circa i problemi del fattore umano.

Le alienazione, la spersonalizzazione, il conflitto, la rigidità della manodopera, il turn-over e l'assenteismo sono fenomeni assai rari, nell'azienda di piccole dimensioni.

Gli elementi che concorrono ad evitare queste patologie organizzative sono essenzialmente due: la ridotta parcellizzazione delle mansioni, e la esistenza di rapporti umani personalizzati. Spesso a questi due fattori se ne aggiunge un terzo, cioè la responsabilizzazione diretta del lavoratore circa l'andamento del processo lavorativo.

Naturalmente la piccola impresa presenta e volte qualche problema particolare. Uno di questi è il ruolo imprenditoriale che non sempre riesce a superare il vecchio stile padronale paternalistico, oppure la tendenza al controllo diretto di aspetti anche i più minuziosi del processo lavorativo. Un secondo problema è spesso la mancanza di prospettive di carriera e di evoluzione professionale offerte al lavoratore.

Va anche sottolineato che la dinamica della forza lavoro degli anni '80 sarà caratterizzata da un aumento delle aspirazioni dei lavoratori, non tanto o non solo dal punto di vista salariale, ma specialmente dal punto di vista della qualità del lavoro e della vita in fabbrica. Il lavoratore dei prossimi anni sarà più maturo, più consapevole dei suoi diritti e dei suoi doveri, più desideroso di sentirsi partecipe del suo lavoro e delle scelte dell'impresa.

La piccola e media impresa dovranno rispondere a queste esigenze offrendo situazioni di lavoro qualitativamente diverse e migliori di quelle offerte dalla grande Impresa.

Proprio in base a queste considerazioni si pongono due problemi centrali: una nuova organizzazione interna ed un nuovo ruolo dell'imprenditore.

A-L ' organizzazione

L'organizzazione ottimale di un'impresa non è solo misurata dai suoi positivi risultati a breve termine. Questi possono esserci o non esserci, anche in dipendenza di variabili esterne all'impresa. Semmai l'organizzazione ottimale è quella che mostra una maggior flessibilità organizzativa ed una maggiore capacità di progettare il futuro. La flessibilità e la progettazione del futuro dipendono da tre elementi principali:

- l'esistenza di organismi e procedure di controllo a tutti i livelli ed in ogni fase della produzione; un controllo che non può che essere fatto dai soggetti stessi della produzione cioè i lavoratori: se il controllo non è un autocontrollo, genera esigenze di burocrazia interna costose ed allenanti;
- una articolata e progressiva delega del potere, fino ai livelli più bassi della gerarchia; naturalmente la delega del potere deve essere accompagnata da una delega di responsabilità, in modo che il maggior numero dei problemi venga risolto laddove sorge; questa delega deve essere affidata a lavoratori preparati e responsabili, in modo da evitare che venga gestita in termini negativi per la produzione o per i lavoratori; una volta affidata la delega, occorre evitare la continua intromissione del delegante;
- la costante espansione del lavoro di gruppo a tutti i livelli; questo lavoro deve tener conto sempre delle due dimensioni più importanti, che sono la efficienza e la soddisfazione di chi vi partecipa; il lavoro di gruppo consente sia la valorizzazione massima di tutte le risorse presenti in fabbrica sia l'assunzione della responsabilità operativa conseguente alle decisioni, da parte di tutti; naturalmente perché questi frutti si verificano occorre che i lavoratori abbiano una buona capacità al lavoro di gruppo; questa

capacità può essere ottenuta sia con interventi di formazione sia con la presenza di un consulente esterno, in veste di conduttore del gruppo di lavoro, nelle riunioni di discussione, decisione e progettazione.

B-L'imprenditore

Nei prossimi anni l'imprenditore della piccola e media impresa sarà chiamato a gestire il suo ruolo in modo innovativo. La società sta cambiando a velocità vorticoso: quindi la scelta non è fra cambiare o conservare, ma fra cambiare consapevolmente e secondo determinate strategie o subire gli eventi. Aumentare la scientificità dell'organizzazione, impadronirsi di una capacità strategica, allargare la partecipazione dei lavoratori sono i principali compiti cui è chiamato l'Imprenditore nei prossimi anni. Tutto questo non significa affatto rinunciare al ruolo dell'iniziativa privata, ma al contrario arricchire questa iniziativa con capacità professionali. Fare l'imprenditore è una professione, ed il profitto sarà d'ora in avanti garantito assai più dalle capacità professionali piuttosto che dalle difese personalistiche ed emotive della Impresa.