

# L'occupazione possibile: lo spazio d'azione manageriale e imprenditoriale

Claudio Dematté

## Premessa

La responsabilità prima ed assoluta degli imprenditori, dei dirigenti e dei quadri è quella di salvaguardare la sopravvivenza delle aziende loro affidate, promuovendone la prosperità, nel rispetto delle leggi che regolano l'esercizio dell'attività imprenditoriale. Il loro dovere primario non è quello di creare occupazione. Alle volte, anzi, pur di salvare un'impresa, possono essere obbligati a sacrificarla.

Ma, anche se è vero che il loro dovere primario non è quello di creare posti di lavoro, è però certo che dai loro comportamenti dipende, più che da quelli di molti altri, la realizzazione di quel fine sancito nella Costituzione che vuole garantire lavoro a tutti i cittadini. Le aziende, se ben condotte, prosperano ed assumono. Se condotte male, falliscono e perdono posti di lavoro. Se aumentano gli occupati nelle imprese, aumentano anche quelli nell'indotto diretto, nelle arti liberali e nei mille servizi che pullulano là dove c'è sviluppo. Al contrario, se le aziende muoiono, chiudono i fornitori, chiudono gli studi professionali, chiudono i ristoranti, rimangono squallide aree dismesse e polverosi edifici vuoti. Basta visitare le città che hanno visto chiudere le loro imprese più importanti per rendersene conto.

Purtroppo negli ultimi anni gli imprenditori e i dirigenti si sono trovati più spesso di fronte alla convinzione di dover ridurre il personale, anziché alla possibilità di aumentarlo. L'effetto cumulativo di queste singole decisioni – ognuna probabilmente giustificata o perfino necessaria – è stato quello di una forte disoccupazione, in particolare al Sud, fra i giovani e le donne, nelle persone meno qualificate.

Il fatto che quelle scelte fossero, o fossero percepite, come obbligate non significa che non debbano fare riflettere: nessuna persona, nessun imprenditore, nessun dirigente può credere di vivere bene e in pace con la propria coscienza se attorno a lui un numero crescente di padri di famiglia o di giovani in cerca di lavoro rimangono disoccupati. Ma, anche senza scomodare il senso etico, una situazione prolungata di disoc-

cupazione è controproducente sul mero piano economico, perché crea uno stato di degrado, deprime la domanda e blocca lo sviluppo.

Ritenere che spetti solo al governo riflettere su questa piaga e darvi risposte è superficiale e limitativo, anche perché pochi sono in una posizione così influente sulla dinamica occupazionale come gli imprenditori e i dirigenti. Il governo può e deve creare condizioni favorevoli allo sviluppo dell'attività economica, ma sono gli imprenditori, i dirigenti, gli stessi lavoratori con il loro impegno, le loro azioni, la loro capacità di costruire coloro che possono rendere concreti i posti di lavoro.

In Italia e nel mondo vi sono casi esemplari che dimostrano come, anche in ambienti poco favorevoli all'insediamento e allo sviluppo delle attività produttive, imprenditori e manager lungimiranti e coraggiosi abbiano saputo scoprire margini di azione e capovolgere situazioni apparentemente senza speranza.

Proprio perché le condizioni di contesto, anche se pressanti, non riducono a zero lo spazio di azione dei soggetti, merita analizzare le esperienze positive: quelle dove il concorso felice di un'imprenditoria forte, di un management illuminato e di sindacati costruttivi hanno reso possibile, a dispetto di tutto, la creazione di posti di lavoro veri. Da queste esperienze è possibile trarre spunti per comprendere quali valori, quali comportamenti, quali formule organizzative ed anche quali strumenti possono consentire una politica attiva sul fronte del lavoro.

Prima di addentrarci nel tema va però subito fatta una precisazione, a scanso di equivoci. Proprio perché ho definito dovere primo dei dirigenti quello di garantire la sopravvivenza e lo sviluppo delle aziende – e non quello di creare occupazione, che è semmai l'effetto indotto – deve essere chiaro un punto: a volte per salvare un'impresa non ci sono davvero altre vie che quella di ridurre i posti di lavoro. Quando è così, i dirigenti che hanno il coraggio di prendere questa decisione vanno rispettati, così come si rispetta un chirurgo quando questi, per salvare un paziente, amputa una sua parte. Se questi dirigenti non avessero il coraggio di intervenire

EDITORIALE

## EDITORIALE

l'impresa fallirebbe e perderebbe non solo una parte dei posti di lavoro, ma tutti: anzi ne farebbe perdere molti di più, per l'effetto domino sull'indotto.

Purtroppo nella nostra società e nella nostra cultura, mentre si rispetta il chirurgo che per salvare un paziente gli amputa una parte, non accade altrettanto nei confronti del dirigente che licenzia per salvare un'impresa. Cambiare questo sistema di valori è importante. Ma forse questo è possibile proprio in quanto si rafforzano e si diffondono fra i dirigenti anche comportamenti fortemente costruttivi nei confronti della questione lavoro.

### **La questione lavoro: perché è sorta e perché è diventata una cancrena che non trova soluzione**

Nell'Europa continentale la disoccupazione non è più una vicenda congiunturale, come era stata per decenni. È diventata un fenomeno persistente ed apparentemente inguaribile. Vi sono diciotto milioni di persone che cercano lavoro e non lo trovano e nella maggior parte dei paesi europei la disoccupazione staziona al di sopra dell'11% da ormai quindici anni.

Molti si sono adoperati per scoprire le cause di questo fenomeno che inquieta e che corrode la società: l'innovazione tecnologica *labor saving* e *time saving* che consente di produrre sempre di più con sempre meno personale; l'erosione dei confini che trascina molte attività ad alta intensità di lavoro poco qualificato nei paesi in via di sviluppo; la necessità di risanare i conti pubblici che comprime il reddito spendibile e deprime la domanda; la mancanza di sviluppo che in presenza di un incremento di produttività non apre spazi per nuovo lavoro; la spasmodica ricerca da parte dei detentori di capitale della massima remunerazione possibile, che preme sui manager per la massimizzazione del valore per gli azionisti, inducendoli a ristrutturare le imprese con processi di *downsizing* sempre più radicali.

Ognuno di questi fenomeni è causa o concausa della carenza di posti di lavoro rispetto alla domanda, ognuno con un suo peso che varia di paese in paese e di circostanza in circostanza. Non è questo il luogo per ripercorrere le analisi svolte sulla questione, per aggiungerne altre o anche soltanto per cercare di discernere quale fattore pesi di più e quale di meno.

Un fatto però è certo e ormai provato: in tutti i paesi sviluppati, anche in quelli più attrezzati a reggere la concorrenza, la domanda di lavoro poco qualificato è in calo. Come vuole la logica

economica, è diminuita molto di più dove il suo "prezzo" è rimasto rigido; mentre ha tenuto meglio dove esso si è adattato alle nuove circostanze, calando. Nell'Europa continentale, dove i salari dei lavoratori meno qualificati sono stati difesi ad oltranza, si è creato uno spesso strato di disoccupazione; negli Stati Uniti, in Gran Bretagna, in Canada ed in Australia sono stati salvati i posti di lavoro, ma a spese di una riduzione dei salari reali dei lavoratori più deboli.

Il fatto è che in questi anni si sta realizzando una riallocazione delle attività fra paesi a diverso livello di sviluppo e con diversi costi del lavoro e contemporaneamente una diversa combinazione dei fattori produttivi indotta dalle innovazioni tecnologiche. Entrambi i fenomeni provocano la perdita di certi posti di lavoro e l'ampiamiento o la nascita di altri. Quasi mai l'effetto è neutro. Da questi scossoni tellurici alcuni paesi traggono un vantaggio netto; altri ne vengono penalizzati.

Nei paesi sviluppati, anche in quelli che sanno trarre vantaggio dal cambiamento per catturare più produzioni, questi processi riducono la domanda di lavoro poco qualificato, pur espandendo quella di lavoratori qualificati dediti ad attività fuori dalla portata dei paesi in via di sviluppo.

Molti lavori svolti manualmente vengono sostituiti da sistemi produttivi automatizzati o emigrano nei paesi in via di sviluppo, dove il costo della manodopera è inferiore.

Dalle ricerche che sono state effettuate e dall'analisi dei dati, quanto sopra risulta provato in modo incontrovertibile. Risulta inoltre che la quota di lavoratori sottoposta alla minaccia di espulsione o di non inclusione nel mercato del lavoro è tanto minore quanto migliori sono il sistema educativo e quello della formazione professionale e quanto più le imprese sono attrezzate culturalmente e tecnicamente per sottrarre sé stesse ed i propri dipendenti alla concorrenza dei paesi a bassi salari, con strategie di costo o di differenziazione. Dai dati emerge anche che la contrazione tendenziale della domanda si manifesta di meno o non si manifesta affatto nei paesi che riescono a contenere la spesa pubblica ed a ridurre il cuneo fra il costo del lavoro per le imprese ed i salari netti per i lavoratori.

La riduzione degli oneri previdenziali a carico delle imprese e la compressione dell'imposizione fiscale – che si ottiene con una filosofia di Stato leggero ed efficiente – consentono ai paesi che riescono a realizzarle di diventare luogo d'attrazione per la localizzazione di attività produttive. Naturalmente alcune delle condizioni

che favoriscono l'adattamento dell'offerta alla domanda calante di lavoro poco qualificato hanno delle controindicazioni, come tutte le medicine che si rispettano. In generale mantengono l'occupazione cedendo sui salari, sulle protezioni normative, sui sussidi di disoccupazione e sulle altre forme di tutela delle categorie più deboli.

Come rispondere a queste pressioni che in un modo o nell'altro creano disagio, vuoi escludendo milioni di lavoratori dai processi produttivi, vuoi diminuendo il benessere degli occupati meno qualificati e riducendo gli aiuti per quelli senza lavoro?

Sul fronte normativo non mancano proposte; anzi abbondano, specialmente quelle macroeconomiche. Con un solo problema: mentre sul fronte della diagnosi vi è ormai una certa convergenza, su quello delle proposte si contrappongono due impostazioni nettamente distinte. La prima è quella che considera la situazione attuale il frutto di eventi di ordine superiore, che sovrastano le volontà dei singoli, delle imprese e anche degli Stati presi uno per uno. Questi fenomeni, principalmente lo sviluppo tecnologico e la caduta delle barriere al movimento delle merci e dei capitali, sarebbero dotati di una loro forza, difficilmente contrastabile, e sarebbero in un certo qual modo irreversibili. Partendo da questi assunti, ne scaturisce la convinzione che il calo della domanda di lavoro poco qualificato sia inevitabile, e che non si possa fare nient'altro che lasciare flettere i salari fino al punto di renderli di nuovo convenienti, ritenendo queste flessioni e le disparità che ne conseguono il male minore, rispetto a quello della maggiore disoccupazione che altrimenti si avrebbe.

Una seconda impostazione rifiuta sul piano ideologico questo cedimento alla logica del mercato che preme sui salari dei più deboli e si ingegna ad inventare risposte che consentano di conservare o di dare lavoro anche ai meno qualificati, senza cedere sui livelli salariali conquistati, ricorrendo alle soluzioni più disparate: normative rigide contro i licenziamenti, moderazione nei contratti collettivi centralizzati, part-time, riduzione dell'orario di lavoro, prepensionamenti, incentivi alle assunzioni e contributi alla imprenditorialità.

Alcuni interventi riescono effettivamente ad attuare il problema, ma altri solo nel breve periodo riescono a difendere i redditi ed il posto di lavoro degli occupati. Ma il guaio maggiore è che creano attriti e barriere alle nuove assunzioni, determinando disuguaglianze, in questo caso fra chi lavora e chi vorrebbe lavorare anche a condizioni meno favorevoli, ma ne è impedito

dalla barriera dei minimi contrattuali. Purtroppo molti di questi interventi di difesa non solo sono controproducenti, ma spesso hanno anche apparenze seducenti, perché gli effetti che producono sono controintuitivi.

A completare il quadro si aggiunge il fatto che l'aspirazione a preservare i salari di coloro ai quali il libero mercato offrirebbe condizioni peggiori si scarica, non necessariamente, ma comunque sempre più spesso, sui bilanci pubblici attraverso la lievitazione degli oneri sociali (costi di prepensionamento, indennità di disoccupazione, cassa integrazione ed altro): bilanci pubblici che ora non sono più in grado di sopportarne il peso.

Il discrimine fra la prima e la seconda impostazione è concettuale ed in gran parte ideologico: fra chi crede che il mercato, pur con i suoi difetti e con la sua portata dirompente, sia il migliore meccanismo per riequilibrare assetti sconvolti dai cambiamenti in corso e chi faustianamente vuole sfidarne le leggi, convinto che l'uomo goda di spazi di autonomia e non sia condannato a soluzioni obbligate da meccanismi impersonali che lo sovrastano. Un secondo discrimine che divide le due alternative è l'intento redistributivo. Nella prima non lo si nega, ma lo si rinvia, eventualmente, al sistema fiscale; nella seconda si vorrebbe attutire la pressione al ribasso sui salari dei lavoratori meno qualificati colpiti dal calo di domanda con una contrattazione salariale accentrata che aspira, spesso senza riuscirci, a redistribuire il costo su tutti i lavoratori.

In questa grande partita di aggiustamento alle nuove condizioni della concorrenza, i paesi che hanno scelto la prima via – quella del riequilibrio per mezzo dei meccanismi di mercato lasciati liberi di funzionare – sembrano reagire meglio e più velocemente: gli Stati Uniti hanno continuato a creare nuovi posti di lavoro, mentre in Europa è andata radicandosi una disoccupazione strutturale, con forti concentrazioni fra i lavoratori meno qualificati, i giovani, le donne e certe aree geografiche. Purtroppo, come si è già detto, non è tutto oro quello che luccica. Questa migliore performance in termini di posti di lavoro è stata pagata da una decurtazione dei salari più bassi, da un ampliamento delle occupazioni precarie e a tempo limitato, dalla crescita delle disuguaglianze, dalla rottura del "contratto sociale" che rende i lavoratori sempre meno legati alle imprese nelle quali lavorano, sapendole pronte ad abbandonarli all'apparire delle prime difficoltà.

Che la situazione sia da osservare con attenzione per coglierne gli aspetti positivi, ma non con

**EDITORIALE**

## EDITORIALE

l'entusiasmo acritico di certi osservatori lo dimostra anche l'atteggiamento di una rivista notoriamente a favore dell'economia di mercato come l'*Economist*, che nel suo numero del 15 aprile scorso scriveva: "Must Europe abandon its 'social model' to create jobs and reduce its appallingly high unemployment? For all this newspaper's free-market predilections, the European model has strengths that should be recognized. That model can still have its uses, but only if governments are much braver about labor-market change than they have been so far".

Di fatto, pur con tutti i problemi di disoccupazione che le politiche fin qui perseguite hanno creato, i paesi dell'Europa continentale o non vogliono imboccare la via "anglosassone", perché credono che essa, a dispetto delle prime apparenze, non produca effetti migliori, oppure non riescono a farlo perché non hanno la forza politica per scontrarsi con i sindacati – che comprensibilmente difendono i propri rappresentanti, cioè coloro che il lavoro lo hanno – per introdurre quelle flessibilità che sarebbero necessarie per dare lavoro anche agli altri. C'è in Europa la convinzione che il problema possa essere affrontato senza arretrare sulle conquiste del passato.

Il quesito che si pone – alla luce dell'incancrenirsi della disoccupazione – è se questa sia una convinzione nobile oppure una velleità che costerà cara.

### Quali risposte al calo di domanda di lavoro poco qualificato?

#### La necessità, ma anche i limiti delle politiche generali

Da quanto fin qui rilevato si ricavano elementi utili per tentare una risposta alla disoccupazione che corrode la società e che rischia di recidere le speranze di molti giovani in cerca di lavoro. Purtroppo, come abbiamo visto, tutte le soluzioni macroeconomiche contengono controindicazioni d'un genere o dell'altro e molte sono possibili solo concettualmente, ma di fatto non sono praticabili per la presenza di opposizioni insormontabili.

Non è questa la sede più adatta per cimentarsi in una disquisizione a favore dell'una o dell'altra grande alternativa: quella dell'aggiustamento "market driven", che richiederebbe la rimozione delle normative e delle prassi – come quella della contrattazione salariale centralizzata – che impediscono il riequilibrio automatico della domanda-offerta di lavoro attraverso modifiche dei salari e una maggiore flessibilità nell'impie-

go del lavoro, ovvero quella più europea dell'aggiustamento governato, con la preservazione del "modello sociale".

Tuttavia, anche se questa non è la sede più adatta per suggerire politiche generali, questa premessa ci è sembrata necessaria. Anche perché gli imprenditori e i dirigenti, a titolo personale e attraverso le loro rappresentanze, devono manifestare le loro posizioni su queste due grandi opzioni e su altre eventuali alternative o varianti ed è bene che lo facciano avendo valutato correttamente e con sufficiente completezza i termini del problema, per evitare pronunciamenti sulla base di preferenze "epidermiche". A noi del mondo della ricerca spetta il compito di fornire i punti di riferimento, per consentire a tutti scelte oculate.

Va rilevato che la maggioranza degli imprenditori italiani a parole propendono per una soluzione che elimini le regolamentazioni e lasci al libero mercato la ricerca della posizione di equilibrio. Nei fatti, consciamente o inconsciamente, rifiutano però il modello anglosassone volendo conservare meccanismi di regolazione accentrati come quello della contrattazione collettiva nazionale o settoriale che configura la fattispecie del monopolio bilaterale e non certo quella del mercato di libera concorrenza.

Questa posizione bivalente, peraltro motivata nelle sue ragioni dalla rappresentanza imprenditoriale, segnala che anche fra gli imprenditori permane la convinzione che attraverso la contrattazione fra le parti e la concertazione con il governo sia possibile pilotare un aggiustamento fra domanda ed offerta sul mercato del lavoro che preservi le conquiste sociali.

L'esperienza positiva dell'accordo del 1992 ne è testimonianza. A dispetto delle posizioni dialetticamente opposte vi è dunque un forte punto di contatto fra le imprese e i sindacati.

Va rilevato a questo riguardo che nell'Europa continentale vi è una esperienza di aggiustamento alla "europea", di successo, poco studiata: è quella dell'Olanda, che nel 1983 aveva il più alto tasso di disoccupazione (11,5%), sceso oggi sotto il 6%. Lungi dall'affidare il riequilibrio del mercato del lavoro alle nuove condizioni competitive attraverso il libero gioco della concorrenza, come hanno fatto la Gran Bretagna e gli Stati Uniti, l'Olanda ha affrontato il problema con una politica di concertazione fra imprese, sindacati e governo. Nell'ambito di questa concertazione i lavoratori hanno accettato – tramite la contrattazione accentrata – di rallentare la dinamica salariale, di accollarsi una maggior quota di oneri sociali per ridurre quella a carico delle imprese, di favorire forme di impiego a

tempo parziale e temporaneo: in cambio hanno chiesto ed ottenuto dal governo minori imposte sui salari più bassi. Il governo si è impegnato in una politica di razionalizzazione e di riduzione della spesa, per poter ridurre l'imposizione fiscale sulle persone e sulle imprese. Le imprese, alleggerite nei costi di lavoro per la riduzione degli oneri sociali e per il rallentamento nella dinamica salariale, sollevate dalle paure di dovere assumere a vita, incentivate ad investire per la più favorevole imposizione fiscale, sono diventate più competitive, difendendo e creando nuovi posti di lavoro.

Ogni paese ha la sua storia, le sue diversità, le sue istituzioni, i suoi valori ed anche i suoi tabù e le sue paure. Per questo non mi azzardo minimamente a suggerire di seguire le stesse scelte fatte da altri. Ma non si può fare a meno di rilevare che l'Olanda seguendo il "modello sociale" europeo è riuscita a curare la piaga della disoccupazione. E non si può fare a meno di segnalare che il modello olandese è molto simile a quello italiano, con una marcia in più: quella di un maggiore coraggio da parte delle organizzazioni sindacali e quella della maggiore progressione nella ristrutturazione e contenimento della spesa pubblica che ha consentito di innescare in positivo la leva fiscale. Proprio per questo, forse sarebbe utile che le parti riflettessero sull'esperienza olandese, prima di essere costretti dalla gravità della situazione a ripiegare sulla via anglosassone che meno si concilia con le nostre tradizioni.

### **Ma al di là delle politiche generali c'è uno spazio di azione per gli imprenditori ed i manager?**

Non è nell'intento di questo articolo suggerire politiche generali per affrontare l'occupazione. Quanto fin qui esaminato aveva lo scopo di fornire il quadro di riferimento dentro il quale collocare il grande problema e tutt'al più offrire qualche spunto per consentire a chi opera in azienda di posizionarsi rispetto al pubblico dibattito ed alle scelte politiche che sul tema si vanno compiendo.

Il fine ultimo, molto più circoscritto, è quello di richiamare l'attenzione sul fatto che al di là delle condizioni di fondo che favoriscono o ostacolano l'occupazione c'è pur sempre uno spazio d'azione per comportamenti costruttivi in tema di lavoro, che gli imprenditori e i dirigenti possono cogliere o invece trascurare.

Poiché troppo spesso nel nostro paese si pratica lo sport di pretendere che gli altri facciano la loro parte, scordandosi di fare la propria, sarebbe

particolarmente apprezzabile ed altamente innovativo se gli imprenditori ed i manager dessero l'esempio controcorrente, legittimando in questo modo le istanze rispetto alle controparti. Alcuni di loro lo fanno da anni, in silenzio, con tenacia, e non sono quelli che ogni giorno criticano i sindacati ed i governanti per le loro mancanze.

Che cosa possono fare questi attori nei loro specifici campi d'azione, pur in mezzo a condizioni generali avverse, per dare un contributo costruttivo alla questione lavoro? Possono fare molto. Sono gli imprenditori ed i manager coloro che governano le istituzioni dentro le quali non solo si crea o si distrugge lavoro, ma si sviluppano competenze, si forma il personale, si creano nuovi prodotti o servizi, si innova nei processi produttivi. È nelle imprese, oltre e forse perfino più che nelle scuole, che si sviluppano quelle proprietà che consentono alle persone di sottrarsi alla concorrenza delle macchine ed a quella dei lavoratori a più basso salario. È nelle imprese che si possono sperimentare forme di solidarietà di fronte a cadute di domanda che potrebbero espellere una parte dei lavoratori. È ancora nelle imprese che si possono negoziare ammortizzatori e politiche di ristrutturazione e rilancio che consentano di salvare posti di lavoro restituendo competitività alle imprese stesse. Che cosa possono fare concretamente gli imprenditori ed i manager per essere creatori netti di posti di lavoro, anche là dove sono costretti a sacrificarne una parte?

Il prerequisito è una questione di valori. Fermo rimanendo che il compito di questi attori è quello di salvaguardare la sopravvivenza delle imprese, perché solo così rispettano i doveri verso tutti i soggetti che convergono in questa istituzione, diverso è il comportamento di chi considera i lavoratori come cittadini titolari di diritti, fra i quali quello costituzionalmente riconosciuto del lavoro, da quello di chi li giudica alla stregua di un mero fattore della produzione. Se il punto di partenza è il primo, si innesca automaticamente da parte dei responsabili aziendali una motivazione, un senso di responsabilità, un dover essere che si concretizza nella ricerca di ogni possibile alternativa prima di procedere alla perdita di un posto di lavoro. I valori agiscono come catalizzatore di impegno e di creatività e diventano la migliore garanzia che di fronte alle scelte difficili le decisioni di riduzione di posti di lavoro vengano precedute da tutti gli sforzi possibili per evitarle. L'analisi delle esperienze felici – di imprenditori e di manager che in mezzo a condizioni generali sfavorevoli hanno saputo creare posti di lavoro – mostrano

**EDITORIALE**

## EDITORIALE

che all'origine dei loro comportamenti ci sono sempre, oltre alle capacità, dei valori forti.

Insistere su questo elemento, da parte di un economista aziendale, può sembrare strano. Ma non più di tanto, se uno riflette che a muovere gli uomini e le organizzazioni non sono le regole, le quali semmai incanalano i movimenti, ma l'energia che scaturisce da visioni, da motivazioni, da valori che trascinano verso traguardi che a prima vista sembrano irraggiungibili.

Fra gli elementi che, se accolti, consentono un apporto positivo sulla questione lavoro vi sono due altri valori:

1. quello che riconosce nelle persone, in tutte le persone, la capacità di crescere, se inserite in un contesto adeguato;
2. quello che individua nelle persone, anche qui in tutte le persone, la capacità di aggiungere, di innovare, non solo di eseguire pedissequamente una routine già definita.

Chi coltiva questi valori è nelle migliori condizioni per cambiare la propria impresa da una mera macchina di trasformazione, soggetto passivo rispetto ai venti della concorrenza, in una organizzazione plastica, dove in molti, e non solo uno, raccolgono i segnali più o meno forti dei cambiamenti, dei pericoli, delle opportunità, li interpretano, li elaborano e li trasformano in risposte efficaci, con ciò difendendo la competitività dell'impresa ed il proprio stesso posto di lavoro.

Tutti i filoni che si rifanno ai concetti di *lean production*, di *empowerment*, di partecipazione rimangono strumentalizzazioni a corto effetto se non si innervano nei valori di base di cui si è detto.

Naturalmente i valori da soli non bastano. Non si difende né si crea occupazione se ai valori non si accompagnano anche competenze.

Al di là delle competenze generali di gestione che distinguono un buon imprenditore o un buon manager rispetto ad uno cattivo, ve ne sono alcune più specifiche che contraddistinguono in particolare i grandi creatori di posti di lavoro. Sono due: la capacità di innovazione e la capacità di sfruttare economicamente le innovazioni. L'una e l'altra sono condizioni che diventano sempre più critiche quanto più la difesa o la creazione di posti di lavoro si estrinseca nel riuscire a sottrarsi alla concorrenza di prezzo dei produttori localizzati nei paesi a basso salario.

L'innovazione è quella che sposta il gioco su un piano diverso, rende il costo del lavoro una variabile secondaria, difendendone in questo modo il livello e la sussistenza. Da questo punto di

vista l'innovazione non è da intendersi solo come innovazione tecnologica; bensì come quella capacità di superare i vincoli, di combinare diversamente i fattori, di reinterpretare i bisogni, di scoprire modi nuovi di fare o di distribuire.

La capacità di sfruttamento economico della innovazione è ciò che consente di amplificare l'effetto delle innovazioni, moltiplicando, estendendo e consolidando le produzioni con i posti di lavoro che esse incorporano.

Proprio perché i posti di lavoro sono messi in gioco, oltre che dalla innovazione tecnologica *labor saving* anche dalla concorrenza globale, la difesa e la conquista di posti di lavoro si gioca sempre di più su teatri competitivi sempre più vasti. Saper portare prodotti e servizi ovunque nel mondo è il solo modo per compensare la perdita inesorabile e inarrestabile di una parte delle produzioni e dei posti di lavoro che ad esse sono annessi.

L'analisi dei casi esemplari di imprenditori e di manager che sono contributori netti di posti di lavoro dimostra che accanto ai valori ed alle competenze vi sono anche modelli gestionali più propizi al potenziamento della capacità creativa e di sviluppo. L'uso di *spin-off* o di parziali *spin-off* è uno di questi: queste tecniche gestionali possono essere usate e vengono usate per non perdere il potenziale di sviluppo (e di posti di lavoro) insito in innovazioni che scaturiscono come sottoprodotto di altre attività, ma che non rientrano nella missione dell'impresa. Queste tecniche di enucleazione delle attività con potenziale di sviluppo vengono usate anche per fare leva sulla capacità imprenditoriale di personale che se fosse mantenuto all'interno del sistema generale rischierebbe di essere soffocato invece che aiutato dall'organizzazione.

Più in generale, osservando le esperienze positive, si trova che in quelle realtà sono innovativi e carichi di energia costruttiva non solo gli imprenditori ed i manager, ma l'intero corpo aziendale: e questo grazie alla costruzione di un contesto organizzativo che favorisce l'apertura dei canali di ascolto e di comunicazione interni ed esterni. La costruzione di organizzazioni di questa natura non è casuale: alla base vi devono essere, come prerequisiti, i valori di cui si è detto, ma poi sono necessari strumenti concettuali e tecniche organizzative che possono essere appresi e sviluppati attraverso la formazione, oltre che con la sperimentazione continua. "*Working smarter*", direbbero gli inglesi, cioè lavorare più intelligentemente, sembra essere più importante che "*working harder*", cioè lavorare di più. Tutte le idee e gli strumenti che servono per sospin-

gere le organizzazioni a raggiungere questo obiettivo vanno nella direzione giusta e servono per affrontare la questione lavoro in questa fase di profonda trasformazione dei modelli produttivi e di riallocazione internazionale delle produzioni.

Una revisione dei modelli retributivi che veda maggiore moderazione nella parte fissa per lasciare spazio alla parte variabile, collegata con i risultati aziendali, è l'anello che sempre più spesso viene costruito per introdurre la flessibilità necessaria per affrontare i cicli avversi, oltre che per sollecitare anche attraverso l'incentivo economico un lavoro più creativo e più impegnato.

Per completare il quadro va rilevato che un contributo non marginale ad una diversa e più favorevole collocazione del lavoro in seno ai processi produttivi scaturisce anche dal modo di impostare il rapporto fra capitale e lavoro. In un regime di libera circolazione dei capitali è più che naturale che i detentori di questi vadano alla ricerca delle migliori remunerazioni, costringendo i responsabili di impresa a rispondere a queste richieste con ogni mezzo, incluso quello di drastici tagli del personale.

Parrebbe che in condizioni siffatte gli spazi di azione per politiche più responsabili verso i lavoratori siano interamente eliminati. Ma anche questo non è vero. Gli imprenditori, che sono i fornitori diretti del capitale di rischio, pur mantenendo fermo il principio di assicurare al proprio investimento il rendimento in linea con

quello del mercato, hanno la possibilità di assumere orizzonti temporali di riferimento più ampi, all'interno dei quali compensare cadute di reddito in certi momenti con aumenti in altri.

In questo modo possono assorbire, entro certi limiti, esuberi di personale purché abbiano costruito organizzazioni capaci di trasformare il più velocemente possibile questi esuberi in nuova linfa produttiva. Ma anche i manager, che non essendo titolari del capitale di rischio hanno vincoli più stringenti, possono gestire i rapporti con gli azionisti senza dovere subire le loro attese a breve, se hanno guadagnato la credibilità di saper gestire la ricombinazione dei fattori ed il riposizionamento dell'azienda, quando variazioni della domanda o della concorrenza creano situazioni di esuberò del personale.

Solo se gli imprenditori ed i manager riusciranno a collocarsi nel grande processo di trasformazione che ha colpito le economie avanzate, incorporando i valori di cui abbiamo parlato, adottando le prospettive temporali giuste, pilotando le imprese verso modelli di sviluppo, non solo di *downsizing*, impiegando infine tutti gli strumenti e le tecniche organizzative che consentono di innalzare le capacità professionali dei lavoratori e la qualità competitiva delle imprese, è possibile che non si avveri quello che invece sembra accadere: le imprese diventano sempre più produttive, ma non lo diventa l'economia nel suo insieme, come viene dimostrato dal fatto che larghi strati di lavoratori non vengono posti in condizione di produrre per sé e per la società. ■

**EDITORIALE**