



LA PARTECIPAZIONE AL JOB

DI GIULIANO NICOLINI

La qualità del lavoro è importante, perché un lavoro di qualità significa qualità della vita lavorativa e, quindi, della vita *tout court*. In ogni azienda, anche in quelle apparentemente più marginali, è possibile migliorare sensibilmente la qualità della vita di chi vi lavora, con interventi a basso impatto organizzativo e ad alto ritorno economico e sociale.

Significativo è l'esempio di un'azienda ortofrutticola italiana aderente ad un importante consorzio di commercializzazione, che anni fa ha iniziato ad introdurre sistemi di coinvolgimento del personale stagionale, ovvero quel personale che, durante i mesi di maggior lavoro (fra giugno e settembre), si aggiunge al personale stabile. È un'azienda in cui la forte incidenza della stagionalità porta ad una esplosione dei volumi di attività, col personale che sopporta orari di lavoro pesanti durante tutte le settimane di campagna. Il personale stagionale – composto da casalinghe, studenti, pensionati, disoccupati, molti dei quali stranieri - viene organizzato in gruppi di 8-10 persone, che si riuniscono un'ora alla settimana per tutta la durata della stagione di raccolta e lavorazione della frutta. Gli incontri si svolgono nella prima parte della mattinata nei primi giorni della settimana, cioè nei momenti relativamente più tranquilli rispetto ai carichi di lavoro. Ogni gruppo decide liberamente quali temi affrontare, e quali proposte di soluzione presentare alla direzione aziendale, la quale, in caso di mancato accoglimento della proposta, fornisce una giustificazione scritta. I temi affrontati in questi anni sono stati i più vari.

Un gruppo ha analizzato le modalità di comunicazione attuate all'interno dell'azienda e lo "stile di comunicazione": si è deciso di attivare nuove regole di feedback onde evitare l'insorgere di incomprensioni e malintesi. Altra proposta è stata quella di una procedura standard per far circolare le informazioni relative ai carichi per i singoli clienti. Un altro gruppo ha affrontato il problema relativo al sovraccarico di lavoro dei responsabili di stoccaggio e carico merci, che finiscono per diventare un collo di bottiglia di tutta l'organizzazione. Numerose altre proposte lanciate dal personale stagionale sono state accettate dall'azienda: come quella ad esempio di posizionare diversamente le merci scaricate nel piazzale, e di modificare il lavoro preliminare ad ogni spostamento della merce, secondo le priorità del carico e dello stoccaggio. O quella preparare schede guida per lo svolgimento dei compiti, che facilitino l'inserimento del personale avventizio con poca o nessuna esperienza di lavoro. Oggi tali schede (che contengono informazioni su pezzatura, colore, posizionamento della frutta, ecc.) sono utilizzate da tutto il personale avventizio per controllare di aver svolto correttamente le operazioni di imballaggio, rendendo superfluo il diretto controllo del supervisore. O ancora, su richiesta del personale stagionale, i meccanici addetti alla manutenzione delle macchine hanno insegnato alle addette di linea le fasi più elementari della manutenzione quotidiana delle macchine e si



è anticipato l'orario di inizio lavoro di mezz'ora per procedere alla pulizia dei macchinari anche nei periodi di maggior lavoro. Grazie a questa proposta già nelle settimane successive i fermo-macchina si sono sensibilmente ridotti. Altra proposta accettata dall'azienda è stata quella di trovare un percorso alternativo ai carrelli elevatori, rimuovendo così alcuni angoli "ciechi" che creavano pericoli per l'incolumità di chi passava fra le corsie.

Le soluzioni proposte dal personale stagionale sono normalmente molto semplici, ma spesso estremamente efficaci dal punto di vista del miglioramento dell'efficienza, della sicurezza, delle condizioni ambientali. Sono proposte che non si erano mai potute concretizzare in quanto non esisteva il luogo ed il momento della riflessione, e gli stessi addetti avventizi non si sentivano legittimati a dare consigli alla direzione.

Questi ed altri risultati ottenuti dimostrano chiaramente come in ogni azienda si nasconda un notevole potenziale di sviluppo organizzativo, che spesso non viene sfruttato a causa di una "storica" sottovalutazione del patrimonio di competenze posseduto dal personale, anche quello apparentemente meno qualificato e motivato.

Esperienze come queste dimostrano che è possibile mettere in atto strategie collaborative in logica "win win", ovvero di reciproco vantaggio per le aziende (che mettono in atto percorsi efficaci di miglioramento ed ottimizzazione) e per il personale (che viene coinvolto non solo per l'attività operativa ma anche per il suo contributo intellettuale). Vengono così superati i problemi di integrazione dovuti in molti casi a difficoltà di comunicazione e alla scarsa circolazione delle informazioni. Ne risulta infine un netto miglioramento del clima organizzativo: alle persone viene richiesto un contributo volontario e graduale, mai forzato. Pochissimi si rifiutano di collaborare, ed è frequente che all'interno dei gruppi di lavoro intervengano persone che mai avevano manifestato apertamente le loro opinioni: frequenti sono i commenti del tipo "*è la prima volta che ti sento dire qualcosa*".

(maggio 2013)