

## Il beato Escrivá anticipatore di nuovi modelli di organizzazione aziendale

*Luigi Dieli*

*Pontificia Università della Santa Croce, Roma, Italia*

Possono le parole di un santo, espressione di un carisma orientato all'edificazione del Regno di Dio, essere intese come linee guida anticipatrici di tendenze sviluppate in periodi successivi, in settori del sapere umano tanto diversi da quello ascetico e dottrinale quale è quello economico?

Ci poniamo questa domanda oggi con riferimento alla dottrina e ad alcune espressioni del beato Escrivá ritenendo che esse possano essere messe in relazione (come inaspettatamente anticipatrici, appunto) con una svolta avvenuta negli ultimi decenni del secolo appena trascorso nel campo dell'organizzazione aziendale. La questione che qui ci interessa (ovvero la correlazione che tenteremo di porre) può destare sorpresa per l'apparente divergenza tra i due ambiti che vengono accostati: uno, quello economico, governato da leggi che hanno l'unico scopo di massimizzare il risultato (espresso in termini misurabili quali efficienza, produttività, margine di profitto, ecc); l'altro ambito, di tipo assolutamente diverso (e tra le diversità evidenziamo l'impossibilità di "misurare i risultati"), che potremmo definire ascetico-pastorale. La sorpresa — se non perplessità — suscitata dalla nostra tesi viene però ridimensionata considerando il carisma di cui il beato Escrivá, per Grazia di Dio, è stato portavoce: la santificazione di tutte le realtà umane e fra queste prima di tutte il lavoro<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Se «è possibile essere del mondo senza essere mondani; [...] è possibile vivere in Cielo e sulla terra, [...] informare dall'interno la società umana dello spirito di Cristo» (Mons. DEL PORTILLO, Omelia 18/05/92, in «Studi Cattolici», VI -92, p. 382), perché stupirsi che anche le attività economiche — e in un certo senso il lavoro lo è sempre — non possano beneficiare dello spirito santificatore e santificante proposto come modello dal beato Escrivá?

Per avvalorare la nostra tesi, divideremo il nostro studio in tre parti:

1. un'analisi della concezione dell'organizzazione del lavoro in auge fino a pochi decenni fa;
2. la descrizione della svolta avvenuta a fine degli anni '80<sup>2</sup>;
3. un'analisi del carisma del beato Escrivá attraverso una scelta di frasi che a nostro avviso possono essere intese come largamente anticipatrici della svolta di cui al punto precedente.

## 1. LA CONCEZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO FINO AGLI ANNI '80

La concezione del lavoro in auge nel mondo occidentale fino a qualche decennio fa (che possiamo far discendere dal modello della “catena di montaggio” dell'industria automobilistica americana) si basava su alcuni indiscussi principi:

### *a) Specializzazione estrema con funzioni di controllo esterne*

Si ritiene di ottimizzare il contributo del lavoratore restringendo la sua competenza o specializzandola in maniera verticale<sup>3</sup>. Lo stile di direzione non accorda fiducia all'operativo il quale, mentre è iper-responsabilizzato a livello micro, non ha visione (né tantomeno responsabilità) su quello macro. Si introducono inoltre una serie di “controlli incrociati” che hanno l'unico scopo di segnalare le “deviazioni” alla direzione perché questa possa intervenire dall'alto<sup>4</sup>.

### *b) Parcellizzazione delle mansioni e assenza di comunicazione orizzontale*

Le griglie analitiche imprigionano la realtà aziendale in quanto devono essere riempite esattamente da mansioni su misura; non bisogna fare di meno ma neanche di più<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Come vedremo la si può far discendere dalla *total quality* giapponese.

<sup>3</sup> Ciò si applica anche per competenze di per sé trasversali: es. il contabile che viene dedicato esclusivamente ad una linea di prodotti o ad una unità produttiva o ad un mercato.

<sup>4</sup> Questa modalità di controllo gestionale ricorda quella, utilizzata nella strumentazione dei controlli automatici, con il cosiddetto *feedback* o retroazione.

<sup>5</sup> Si racconta a tale proposito che Edison, futuro inventore della lampadina, sia stato cacciato

La comunicazione orizzontale è ridotta solo a “quello che serve” (ma chi decide che un’informazione è inutile?). Io ignoro il mio vicino e quello che fa; vedo — come nella catena di montaggio — il “lavoro che mi arriva” e che a mia volta smisto senza sapere a chi e a che cosa servirà: agevolare il lavoro del mio compagno semplicemente non rientra nei miei obiettivi.

Si coltiva così — per una pretesa maggiore efficienza — una gigantesca omissione che si rivelerà, sulla spinta della *total quality*, fonte di enormi sacche di inefficienza; l’omissione consiste nel non incoraggiare quello sforzo di miglioramento che, nascendo dalla conoscenza e condivisione dell’altro, fa scoprire margini di crescita comune e dischiude talvolta ampi orizzonti di innovazione. La mancata attenzione al collega<sup>6</sup> e la misconoscenza da parte dei capi dei dettagli della vita lavorativa quotidiana non permettono di tendere a quel “recupero di efficienza globale” che si ottiene quando ognuno fornisce all’altro esattamente quello di cui ha bisogno<sup>7</sup>.

### *c) Responsabilizzazione su risultati settoriali*

Spieghiamolo con un esempio<sup>8</sup>: nella linea di produzione<sup>9</sup> il “macchinista” viene premiato esclusivamente per il numero di pezzi prodotti, noncurante della loro qualità. A quest’ultima bada un altro addetto, responsabile di far passare solo i pezzi “buoni”. A sua volta, qualcun altro viene premiato per quanto efficacemente riesce a recuperare gli scarti per mezzo del riciclo. Risultato: un ottimo prodotto finale, gente ben “motivata” (e magari premiata per avere raggiunto gli obiettivi) e... una montagna di scarti (coi relativi costi)!<sup>10</sup>

dal reparto di ricerca di un’azienda produttrice di candele perché si ostinava a “fare stupidi esperimenti con i filamenti!”.

<sup>6</sup> Da cui discende — come vedremo più avanti — il rischio di passargli un lavoro che deve essere da questi “rilavorato”, con maggiori costi e scarsa motivazione.

<sup>7</sup> A ciò si arriverà più tardi attraverso un “esercizio” — non moralistico ma di tipo economico — chiamato re-ingegnerizzazione dei processi (*process reengineering*), il quale si rivelerà fecondissimo di risultati tangibili.

<sup>8</sup> Dall’esperienza personale maturata presso una cosiddetta azienda “modernamente organizzata”.

<sup>9</sup> Ma secondo lo stesso modello funzionavano anche gli uffici.

<sup>10</sup> Anche qui, siamo all’apoteosi dell’analisi e della parcellizzazione, sfuggendo quello che candidamente i giapponesi dichiareranno: di non lavorare per obiettivi, ma di sforzarsi di fare bene le cose, una dopo l’altra.

#### *d) Conflittualità interna strutturale*

È una conseguenza dei punti precedenti. Si ritiene che l'assegnazione di obiettivi personali volutamente divergenti — in quanto nessuno pienamente coincidente con l'obiettivo aziendale — giovi alla produttività. Così si verifica che il macchinista dell'esempio precedente vorrebbe la linea sempre lanciata al massimo mentre il meccanico la vorrebbe ferma il più possibile per lavorarci su. In un altro settore: il dirigente responsabile del rifornimento del prodotto ai clienti vorrebbe i magazzini sempre pieni in conflitto con un altro dirigente (e relativo *staff*) che viene premiato quanto più bassa viene tenuta la scorta di merce<sup>11</sup>.

## 2. LA SVOLTA DELLA *TOTAL QUALITY*

A questo modello organizzativo si oppone<sup>12</sup> pragmaticamente quello della *total quality* il quale, dimostrandosi capace di strappare la *leadership* a produttori che tradizionalmente la detenevano in svariati settori<sup>13</sup>, costringerà il mondo occidentale produttivo ad una profonda autocritica.

Vediamo su quali principi esso si basa.

#### *a) Condivisione dell'obiettivo aziendale espresso come soddisfazione del cliente*

Per soddisfare il cliente finale — concetto molto importante perché trasversale ed unificante — c'è bisogno di un impegno, generalizzato ma personale, tendente alla soddisfazione del mio “compagno a cui passo il lavoro”, visto come

<sup>11</sup> Solo sulla spinta della *total quality* si capirà invece quanto inefficiente sia questo “remarsi contro” l'un l'altro; si passerà allora alle “competenze integrate” (il capo linea che è un operaio con qualche competenza meccanica) mentre nell'ultimo esempio del magazzino il conflitto strutturale sarà tale che non rimarrà che... eliminare i due uffici in perenne (e costoso) conflitto, fondendoli in uno unico (dal significativo nome “Servizio al Cliente”).

<sup>12</sup> L'opposizione si evince dal confronto con l'altro modello; riteniamo che per i giapponesi questo sia il modo congeniale di lavorare.

<sup>13</sup> Dalle prime radioline giapponesi degli anni '60 guardate con scetticismo, il “made in Japan” si è progressivamente imposto come sinonimo di eccellenza nella qualità a prezzi ragionevoli in diversissimi mercati (Hi-Fi, fotografia, moto, elettronica, strumenti musicali, auto, ecc).

un anello di una sola catena<sup>14</sup>. Solo se farò un lavoro perfettamente aderente alle esigenze del mio collega (e non genericamente dell'organizzazione) potrò avere un prodotto di qualità col minimo di costi. Fare bene il proprio lavoro per sé e per gli altri<sup>15</sup>, non avere orizzonti ristretti, non mirare ad obiettivi personalistici<sup>16</sup>, privilegiare il lavoro di gruppo<sup>17</sup>: questa semplice “filosofia del lavoro” introduce in realtà alcuni concetti altamente rivoluzionari per il modello occidentale fra cui di fondamentale importanza quello del rapporto cliente-fornitore interno.

### *b) Rapporto cliente-fornitore interno*

Ogni blocco elementare di lavoro, nel quale la risorsa umana dà il proprio valore aggiunto, deve essere visto come un servizio tra chi mi precede e chi mi segue nella sequenza<sup>18</sup>. Io sono il cliente di chi mi precede e chi mi segue è a sua volta il mio cliente. La soddisfazione del cliente finale — obiettivo aziendale condiviso — si traduce in obiettivi personali consistenti nella soddisfazione di ogni “cliente elementare interno” in cui è scomponibile il flusso di lavoro. Solo se io conosco cosa serve alla persona che è l'immediato fruitore del mio lavoro e mi preoccupo di “fornirgli” — come lavoro ben fatto — esattamente quello di cui ha bisogno, avrò compiuto un lavoro che non necessita a valle di ulteriori ri-lavorazioni, duplicazioni, controlli<sup>19</sup>, i quali hanno un impatto enorme sui costi.

<sup>14</sup> L'immagine di catena, tipicamente usata per visualizzare questo concetto, verrà successivamente estesa anche ai rapporti fra organizzazioni diverse ma cooperanti al medesimo fine, parlando allora di “filiera della qualità”.

<sup>15</sup> «Vengono a pennello, a questo proposito, i versi del poeta di Castiglia: “Pian pianino, con bella grafia, chè fare le cose bene vale più che farle”» (B. ESCRIVÁ, *Colloqui con Mons. Escrivá*, 116).

<sup>16</sup> Il manager giapponese non viene promosso se non dopo almeno dieci anni di lavoro durante i quali viene attentamente valutata la sua capacità di lavorare con gli altri.

<sup>17</sup> Sulla spinta della *total quality* persino l'industria automobilistica passerà dalla catena di montaggio alle “isole di lavoro”, dove più operai collaborano alla costruzione della stessa macchina.

<sup>18</sup> La sequenza o catena vista dinamicamente come luogo dove si svolgono i flussi di lavoro si chiama anche processo (da cui l'attività di *process reengineering*). L'approccio per processi si dimostrerà ottimale per l'introduzione di recentissimi software gestionali chiamati ERP basati su un unico database aziendale. Senza dilungarci eccessivamente, riteniamo quest'ultimo progresso informatico come il riconoscimento del valore dell'informazione unica ed unitaria contro la gelosia del dato gestito in esclusiva (fonte anch'essa di inefficienza).

<sup>19</sup> Secondo questo modello, ognuno può essere in qualche modo controllore di se stesso in quanto si confronta con il grado di soddisfazione della persona a cui “passa il lavoro”.

A chiusura di questa brevissima analisi, ci si consenta un'ultima considerazione a costo di apparire eccessivamente "filosofica".

Il modello occidentale, ricalcante quello del controllo automatico con retroazione, presuppone un livello ineliminabile di "disturbo" (errore, fuori standard, ecc), quasi a testimoniare — quando traslato all'organizzazione — una sfiducia di base nella capacità di tendere alla perfezione, laddove la *total quality* punta decisamente all'eccellenza nella qualità riuscendo a tradurla in obiettivi realistici per ogni singolo lavoratore<sup>20</sup>.

### 3. IL BEATO ESCRIVÁ ANTICIPATORE DI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI

Divideremo quest'ultimo capitolo in tre parti, mostrando come si possano far discendere dalla predicazione del beato Escrivá alcuni principi che abbiamo visto essere chiave nella cultura della *total quality*.

#### *a) Il lavoro ben fatto come valore autonomo*

Cominciamo volutamente da questo punto, elemento fondamentale nella predicazione del Beato<sup>21</sup>.

Perfezione nel lavoro significa:

- ricerca di una qualità che in qualche modo è inscritta nelle attività che si svolgono e di conseguenza estranea — o almeno di valore superiore — rispetto a qualunque condizionamento, seppure condivisibile (valutazioni esterne — si pensi alla funzione di controllo —, desiderio di plauso del superiore, percorsi di carriera, interessi particolari, ecc).
- motivazione profonda, capace di superare i limiti dell'ambiente e propri personali rispondendo invece ad un dettame interiore che si configura come una vera "vocazione umana verso quel lavoro"<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Il modello della *total quality* (e del conseguente approccio per processi) è ormai consolidato ed utilizzato per recuperare efficienza, qualità e motivazione negli ambiti più diversi, non solo produttivi ma anche amministrativi, di servizi (ovviamente) e nella pubblica amministrazione.

<sup>21</sup> Ci sia consentito, vista la centralità del tema, di omettere qui qualsivoglia citazione ma piuttosto di considerare alcuni aspetti della dottrina del Beato sotto la prospettiva che ci interessa (vedi comunque nota 15).

<sup>22</sup> Si pensi all'aneddoto di Edison.

- responsabilità e spirito costruttivo di chi si sente sì strumento ma allo stesso tempo “figlio del padrone” e pertanto capace di agire con spirito imprenditoriale, restando al proprio posto ma facendo di questo la “micro-azienda” nella quale ottimizzare i risultati.

### *b) Fiducia nell'altro e condivisione degli obiettivi di fondo*

La fiducia nell'altro si ritrova proclamata in moltissime espressioni del beato Escrivá ed è soprattutto elemento cardine dello stile di governo dell'Opus Dei in quanto da lui stesso prima di tutti vissuta.

«...do più valore alla parola di un cristiano, di una persona leale — mi fido completamente di chiunque — che non alla firma autentica di cento notai unanimi, anche se qualche volta, per aver seguito questo criterio, forse sono stato ingannato... Vi posso assicurare che i risultati di questo modo di fare non sono stati mai deludenti»<sup>23</sup>.

Alla fiducia nell'altro fa riscontro la necessità di confrontare il proprio giudizio con quello altrui, per ampliare lo spettro delle valutazioni e generare quella condivisione che motiva gli altri a cooperare verso l'obiettivo comune.

«Non fidatevi mai del proprio giudizio e chiedete l'aiuto degli altri. Così come il metallo prezioso viene provato con la pietra di paragone, anche noi dobbiamo valutare se il nostro giudizio è oro fino, sentendo gli altri...»<sup>24</sup>.

Dalla fiducia nell'altro, esercitata nella condivisione delle decisioni, alla corresponsabilità di tutti verso l'obiettivo globale il passo è breve. A questo proposito, c'è un'espressione del beato Escrivá — citata in moltissime occasioni — che stupisce per l'esatta identità con quell'immagine che è diventata il logotipo dell'organizzazione secondo la *total quality*:

«Siamo anelli della stessa catena»<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> *Amici di Dio*, 159.

<sup>24</sup> J. ECHEVARRÍA, *Memoria del Beato Josemaría Escrivá*, p. 312, Milano 2001.

<sup>25</sup> Citiamo ad es. «...sono solito dire che nessuno è un verso isolato: in qualche modo ci aiutiamo o ci danneggiamo. Siamo anelli della stessa catena» (*Amici di Dio*, 76).

Trattasi a nostro avviso di un'immagine eccezionalmente pregnante<sup>26</sup> per la capacità di significare una corresponsabilità dinamica — e non semplicemente lo “stare nella stessa barca” —, in cui sono inclusi i concetti di contributo personale indispensabile e di interfaccia critica tra i vari anelli.

c) *Lo sforzo per soddisfare le esigenze dell'altro  
come fonte di efficacia*

La comprensione, l'apertura, lo spirito di servizio — virtù classiche dell'ascesi cristiana — sono ovviamente largamente presenti nella predicazione del beato Escrivá:

«...comprendere tutti, saper convivere con tutti, ...non creare divisioni né barriere...»<sup>27</sup>

«...non possiamo essere persone di parte! Non possiamo parlare di lotta! La lotta è anticristiana! ...Noi parliamo di comprensione, parliamo di scambiarsi le opinioni per arrivare ad un accordo»<sup>28</sup>.

Il Beato però va oltre la mera affermazione della necessità di vivere queste virtù come esigenza dell'ascesi cristiana ed arriva invece a dichiarare l'efficacia come effetto indotto dello spirito di servizio e del superamento dei limiti personali:

«...se impari a dimenticare le piccolezze, i rancori e le invidie, ti risparmierai la perdita di molte energie, di cui hai bisogno per lavorare con efficacia, al servizio degli uomini»<sup>29</sup>

«Quando ci convinciamo che il nostro autentico orgoglio è servire, e non farsi servire, allora tutto diventa fecondo»<sup>30</sup>.

Non si tratta però di un generico servizio reso alla collettività o solo ai propri fratelli nella fede; a questo sforzo (l'attenzione all'altro come atteggiamento costante e costruttivo) viene data una *direzione*, che è quella dei colleghi che ci stanno accanto, da cui deriva l'efficacia:

<sup>26</sup> Usata infatti anche graficamente nell'esemplificare la *total quality* e l'approccio per processi, vedi note 14 e 18.

<sup>27</sup> *Amici di Dio*, 233.

<sup>28</sup> «No podemos ser personas de partido! No podemos hablar de luchas! La lucha es anticristiana! [...] Nosotros hablamos de entendimiento, nosotros hablamos de cambiar impresiones para llegar a un acuerdo» (Buenos Aires, incontro 16/06/74).

<sup>29</sup> *Solco*, 856.

<sup>30</sup> J. ECHEVARRIA, *Memoria del Beato Josemaría Escrivá*, p. 201, Milano 2001.



«Coronare, ultimare, rifinire bene ciò che fanno anche gli altri, i nostri colleghi...: da qui deriva l'efficacia...»<sup>31</sup>  
«...servendoli [coloro che ti circondano] con gioia — dal tuo posto, nel lavoro che ti sforzerai di portare a termine con la maggiore perfezione possibile — con spirito di comprensione...»<sup>32</sup>.

Di più: se allo sforzo è annessa una maggiore efficacia oltre che il merito personale, esso perde la connotazione negativa e — innestandosi nell'azione santificatrice della Croce — diventa il segno più che unisce i vari anelli della catena, favorendo la comunicazione e generando sinergie:

«Cristo porta la Croce, che è il segno più, pertanto la somma! Attrarre, e attrarre perché non respingiamo nessuno con pensieri né con motivi di odio o di lotta»<sup>33</sup>  
«Lo sforzo di ciascuno di voi, isolato, risulta inefficace. - Se vi unisce la carità di Cristo, l'efficacia vi meraviglierà»<sup>34</sup>  
«...ordinariamente, l'inizio della Croce e l'inizio dell'efficacia vanno di pari passo»<sup>35</sup>.

Nel ribaltamento del segno algebrico che normalmente viene attribuito al valore dello sforzo a servizio dell'altro, sembra in definitiva di cogliere il significato di un *investimento*, che esce dall'angusto orizzonte personale e diventa valore aggiunto a beneficio del “bene comune aziendale” e in quanto tale generatore di efficacia e non solo di crescita personale per chi lo compie.

#### 4. CONCLUSIONI

Noi riteniamo che l'applicazione dei principi predicati dal beato Escrivá possa dare benefici nel settore dell'organizzazione aziendale al di là della *total quality*, la quale — come comprensibile evoluzione — cede il passo ad altre teorie che, senza misconoscerne affatto le linee guida, le estendono invece ai rap-

<sup>31</sup> *Ibidem*, 254.

<sup>32</sup> *Amici di Dio*, 211.

<sup>33</sup> «Cristo lleva la Cruz, que es el signo màs, por lo tanto !adicion! Atraer, y atraer porque no repelemos a nadie con pensamientos ni con motivos de odios y de luchas» (Buenos Aires, incontro 12/06/74).

<sup>34</sup> *Cammino*, 847.

<sup>35</sup> *Solco*, 256.

porti fra le aziende, tenendo conto in qualche modo di fenomeni quali la globalizzazione e le reti di comunicazione.

Senza entrare nel merito specifico della questione, si può affermare che le nuove concezioni organizzative rappresentate da *distretti* industriali, strutture aziendali a *rete* o a *costellazione*, ecc. recepiscono in pieno — applicandoli ai rapporti tra diversi soggetti aziendali — principi quali cooperazione<sup>36</sup>, lavoro di squadra, comunicazione diffusa, approccio trasversale, integrazione.

Riteniamo pertanto che gli insegnamenti del Beato possano non solo guidare la condotta di chi voglia santificarsi nel proprio lavoro ma continuare a costituire un faro per la ricerca di sistemi a maggiore efficacia, la quale è frutto — oltre che di responsabilità, sforzo e creatività dei singoli — anche del tipo di organizzazione in cui questi operano, nella misura in cui si favorisce il miglioramento personale, dei propri colleghi e della stessa azienda o ambito lavorativo.

Ci piace concludere con le parole di un esperto di organizzazione aziendale che è attualmente tra le voci più significative a livello mondiale: «Vedendo la conduzione aziendale in questo modo, possiamo arrivare a riconoscere il compito di direzione per quello che deve essere: il servitore dell'organizzazione, e non il suo fine»<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> «Sembra che un distretto basato, se non su di una forte concentrazione, su di una stretta collaborazione possa essere molto più competitivo di uno che invece fonda i rapporti tra imprese su basi di competizione» (R. MOSCA - L. DIELI et Al., *Studio di fattibilità Filiera meccanica Provincia di Savona* - Relazione finale - Università di Genova 1998, pro manuscripto). Si arriva a parlare persino di “competizione collaborativa” tra le imprese operanti nel medesimo distretto.

<sup>37</sup> «By viewing management in this way, we can recognize it for what it has to be: the servant of the organization, not its purpose» (H. MINTZBERG, *Harvard Business Review*, Sept. - Oct. 2000).