



# Quale performance?

## Valori immateriali e “revisione della spesa”

*Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.*

Uberto Pasolini con *Still Life* ha dimostrato una volta di più come si possa fare un grande film con piccoli mezzi, pochi attori e una storia semplice.

Molto si deve, naturalmente, alla bravura dell'attore protagonista (Eddie Marsan) che interpreta la figura di John May, l'impiegato di un comune dell'area londinese addetto a un compito singolare, quello di prendersi cura delle onoranze funebri di coloro che sono morti in condizioni di solitudine e abbandono. Nonostante il nome primaverile, il funzionario è una figura malinconica, non tanto per il suo compito, che svolge con notevole umanità e tanta precisione, quanto per la sua vita che sembra condividere lo stesso isolamento sociale dei suoi assistiti.

Pasolini rivolge grande attenzione al dettaglio degli ambienti fisici e degli oggetti; in questo modo il suo personaggio è posto al centro di un ordine burocratico, dove i ‘casi’ di morte che non trovano riscontro nell'interessamento di parenti, amici, o conoscenti, vengono affrontati

con una procedura puntuale e molta attenzione ai dettagli. John May si attiva, effettua sopralluoghi nelle case, raccoglie oggetti personali e fotografie, cerca di rintracciare i



familiari; quando si arriva alle onoranze funebri in assenza di persone partecipi è lui che presenzia e che offre ai celebranti qualche elemento per personalizzare la funzione in base alle caratteristiche del defunto.

John May e tutta la sua vita sembra-

no seguire perfettamente un ordine burocratico; egli appare come un grigio monsieur Travet, che si muove con lentezza, ripete comportamenti routinari, al tavolo di lavoro ma anche nel percorso quotidiano tra l'abitazione e l'ufficio, e ritorno; da questa ripetitività solitaria non si distacca neppure la sua vita privata, in una casa la cui semplicità disadorna richiama lo stesso stile dell'ufficio, con il consumo in cucina del tipo di pasti che si fanno nelle pause del lavoro, come la classica scatoletta di tonno.

Una figura forse irrealista, certo altamente simbolica, che tuttavia contiene una contraddizione. Perché nella sua freddezza apparente, John May esprime anche una grande sensibilità e umanità verso le persone ormai morte di cui si prende cura; quando compone l'album delle foto, oppure quando sceglie la musica e compone qualche frase di elogio funerario lo fa sempre con un'attenzione e un'accuratezza che a molti possono sembrare superflue, dato che nessuno assiste e naturalmente il defunto non è in condizione di apprezzare



tutto questo.

Se quindi John May è un burocrate, lo è in un significato alto, che assegna importanza all'appropriatezza delle azioni, anche indipendentemente dalle percezioni soggettive; esprime un senso della dignità delle proprie mansioni, che richiama il concetto espresso da Jim March con riferimento alla figura di Don Chisciotte, imperniata sul senso di sé, sull'identità personale e della propria funzione, su un'etica dell'appropriatezza anziché su un'etica delle conseguenze. Lo conferma la sua risposta al ringraziamento rivoltagli da un parente: "È solo il mio lavoro".

La figura di John May appare quindi disallineata rispetto allo stesso ordine burocratico, almeno nei termini nei quali questo è correntemente interpretato nei nostri tempi; lo vediamo nelle reazioni che suscita all'interno dell'organizzazione; quella più benevola è espressa da un giovane collega addetto all'obitorio con la frase: "Signor May, lei è unico"; la versione malevola è invece fatta propria dal manager del dipartimento, che comunica all'impiegato la decisione di licenziarlo nell'ambito della "revisione della spesa" imposta dalla crisi finanziaria del comune. Questo manager dichiara di aver seguito il suo lavoro per due mesi, da quando è entrato nell'incarico, di apprezzarne la scrupolosità, ma anche di ritenerlo troppo lento e appesantito dalla cura eccessiva di aspetti superflui o comunque non essenziali.

I compiti di May saranno così riportati a una signora che in una successiva sequenza si vede impegnata nel disperdere all'aperto le ceneri di numerosi defunti con gesti sbrigativi, improntati soltanto alla rapidità di esecuzione.

Il comportamento dignitoso e responsabile di John May si ripropo-

ne però nella richiesta di curare nel modo dovuto un ultimo caso, riferito a un personaggio dal passato complesso e che in qualche modo lo coinvolge direttamente, perché è morto proprio nell'appartamento di fronte al proprio; John May ci tiene a realizzare l'ultimo atto del proprio lavoro al comune nel modo più



completo, onorando questa persona così vicina fisicamente ma di cui ignorava del tutto l'esistenza; sono due solitudini che vengono così a contatto. Nella ricerca anche fuori Londra dei familiari del defunto, May ha l'occasione di provare nuove emozioni legate a più intense relazioni con le persone e di immergersi nella vita reale come non aveva mai fatto.

Il commento di un film non dovrebbe rivelarne il finale, ma qui non si tratta di un thriller e la scena conclusiva è fondamentale per il taglio di riflessione che vorrei proporre. Perché alla fine John May muore inaspettatamente e un'anonima e desolata sepoltura costituirà il contraltare del suo durevole impegno nel personalizzare le esequie di tante persone isolate e abbandonate da tutti.

La scena finale di *Still Life* viene però animata dalla surreale apparizione degli spiriti delle tante persone di cui il protagonista del film si era preso cura nel corso del tempo. Mentre in un altro settore del cimitero il funerale del suo ultimo 'cliente' vede la commossa partecipazione di un gruppo composito

di vecchie conoscenze che proprio John May era riuscito a rintracciare e coinvolgere, una folla di figure eteree ma colorate e vivaci rende omaggio a colui che aveva voluto curare e personalizzare l'ultimo saluto alle loro vite concluse nell'indifferenza o nell'oblio.

Una lettura di questo film nell'ottica del management e dell'organizzazione chiama in causa il concetto di performance, evidenziandone una volta di più le difficoltà di comprensione, prima ancora che di misurazione. La performance dell'impiegato comunale John May è giudicata inadeguata dal suo capo, o comunque non sufficiente a giustificarne il costo, almeno in regime di revisione della spesa e di conseguenti tagli di organici. Il problema è che si tratta di un ruolo la cui produttività sfugge a una misurazione oggettiva; qui



anche la *customer satisfaction* non può aiutare perché i 'clienti diretti' sono morti, e quelli 'indiretti', come amici e familiari, sono assenti, anzi è proprio la loro assenza che rende rilevante il servizio. C'è una produttività immateriale, che la scena finale identifica con le presenze non 'in carne' ma 'in spirito'. Evidentemente, qui si tratta di un artificio narrativo, di una suggestione che evidenzia un problema ma non può offrire strumenti per risolverlo.

È interessante la figura del manager che 'taglia' John May. Due mesi di 'osservazione' gli sono bastati per decidere come ristrutturare il servizio; alla lentezza dell'impiegato contrappone la rapidità della signora che disperde le ceneri; lo vediamo freddo e cinico nel comunicare la decisione del licenziamento; in un'altra scena compare alla guida di un'auto di lusso mentre May lo rincorre (con un'accelerazione per lui inusitata) per chiedergli il permesso di trattare il suo ultimo caso. C'è quindi una netta contrapposizione tra i due: discontinuità e decisionismo contro una ripetitività non banale, velocità contro lentezza, auto alla moda contro percorsi a piedi o con mezzi pubblici, cinismo contro rispetto, superficialità contro profondità.

Ancora una volta vediamo che il cinema non rende ragione ai manager e ne riduce il ruolo a uno schema stereotipato. Chi si assume la responsabilità di scelte difficili, finalizzate al risanamento e al ri-

lancio produttivo di organizzazioni private e pubbliche che rischiano di scomparire per ragioni oggettive, meriterebbe riconoscimento e con-



siderazione. È difficile che questo avvenga però nelle narrazioni, che si alimentano di uno spirito critico verso tutte le forme di esercizio di un potere.

Tuttavia i manager di oggi costituiscono un facile bersaglio per registi e scrittori di romanzi; e il loro modo spesso riduttivo di interpretare e comunicare le performance delle organizzazioni si rivela sempre più un aspetto particolare di debolezza. Il fatto è che questa figura di dirigente comunale riflette uno schema di comportamento purtroppo diffuso, che accomuna quanti si accontentano di un approccio superficiale e non arrivano a cogliere le sfumature e l'unicità di un lavoro ben fatto. Nel mondo dei servizi, soprattutto, è importante avere attenzione al valore immateriale generato dalle prestazioni lavorative e da eventuali forme di personalizzazione. Per ragioni di costo può essere giustificato tagliare servizi non essenziali, ma è grave ignorare completamente

la differenza tra una prestazione qualitativamente appropriata e una mera esecuzione di operazioni tecniche. C'è il rischio che lo sviluppo della managerialità nei settori dove ha meno tradizione che nell'industria, come le pubbliche istituzioni, l'educazione, la sanità, il non profit, e in genere tutti i servizi, finisca per venire identificato con il predominio di una logica economica fine a se stessa, slegata dai contenuti relazionali e in ultima analisi dalla qualità del lavoro. Il ma-

nager oggi – e questo vale ormai anche per l'industria – appare a molti distaccato dalla sfera del lavoro operativo, poco interessato e appassionato rispetto ai 'mondi vitali' e relazionali degli uffici e delle fabbriche. A lungo andare questo atteggiamento mina anche la credibilità di chi conduce le necessarie riorganizzazioni e indebolisce quindi gli stessi interventi di razionalizzazione. In tutto questo si manifesta un aspetto non secondario di quel declino dei ceti manageriali che in tempi di crisi emerge in modo più evidente nella perdita di consistenza quantitativa e nei problemi occupazionali della categoria.

Da veri manager ci si deve aspettare di più. Anche questo è un problema di performance e della sua valutazione. Chi vede il film finisce probabilmente per pensare che il comune londinese risparmierebbe di più tagliando questo tipo di manager e che lo stesso potrebbe valere anche in ambiti più vasti.



## Nel prossimo numero parleremo di:

- Diversity management
- Performance management & total reward
- Benessere in azienda
- Cultura d'impresa