

Roma, 20 Ottobre 1982

A : Prof. Branca  
Ing. Tedeschini Lalli  
Ing. Micarelli  
  
e, p.c.  
  
Prof. Fabris  
Dr. Braccialarghe

DA : Uccelli

In data 19 Ottobre 1982, il Gruppo di Lavoro del Settore Ergonomia, riunitosi in IFAP, ha preso atto della relazione del dr. Uccelli ed ha fatto proprio l'invito espresso in questa relazione, ad avanzare costruttive proposte all'IFAP, al fine di orientarne le attività di formazione per quanto concerne l'Ergonomia.

Il Gruppo di Lavoro ha quindi proceduto all'analisi delle esigenze delle aziende nell'attuale momento di sviluppo, allo scopo di orientare e rendere compatibili con tale sviluppo, le attività di Ergonomia; ha preso in considerazione il piano della Comunità Europea, relativo allo sviluppo dell'Ergonomia, nel quale sono impegnati i Paesi più industrializzati della Comunità; il piano si riferisce agli anni 1983-1989 ed è stato illustrato dal dr. Fox, responsabile dei Servizi Ergonomia della CEE; ha inoltre preso atto dei modi di inserimento delle attività di Ergonomia nella nuova struttura dell'IFAP.

Ne è seguita una approfondita e impegnata discussione, che ha dato vita ad un documento, che qui si allega.

Il documento consta di due parti:

La parte A : in essa si esprimono le proposte conclusive della discussione.  
La parte B : in essa vengono riportati i temi salienti della discussione, in particolare l'analisi delle tendenze di sviluppo attuale delle aziende (strategie, strutture, bisogni); le possibili risposte dell'Ergonomia a queste tendenze, gli orientamenti e i metodi del Settore Ergonomia dell'IFAP.

All.

I.F.A.P.

Gruppo di Lavoro Settore Ergonomia  
Riunione del 19 Ottobre 1982

Relazione del Dott.Uccelli

Cari amici, grazie di aver risposto -come sempre- all'invito del Settore Ergonomia, chiamiamolo ancora col suo vecchio e onorato nome, del quale siete stata la parte promotrice e creativa.

E' la prima volta -e penso che lo avrete notato- che noi ci riuniamo senza un programma, senza un ordine dei lavori su cui regolare il nostro tempo e i nostri sforzi. Vi prego di credere che non è stata una nostra disattenzione o una nostra carenza o peggio una nostra rinuncia ad affrontare con la consueta precisione una situazione che già sul nascere mostra difficoltà e necessità di chiarezza.

Proprio no: non c'è stata da parte nostra nè disattenzione, nè rinuncia, ma il desiderio, anzi la volontà (e sottolineo il termine) di non influenzare in qualsiasi forma le possibili decisioni del Gruppo di Lavoro, di non ostacolare in alcun modo le analisi, le interpretazioni e le proposte che il Gruppo di Lavoro vorrà avanzare.

Perchè io penso che di questo si tratti:

Di fronte a questa nuova realtà IFAP ed alla struttura che questa realtà rispecchia, è opportuno capire come le attività di Ergonomia si inseriscono, con quale peso, con quale funzione, ma soprattutto con quale prospettiva.

Non v'è dubbio che l'attuale IFAP, per ragioni che non conosco, ha ritenuti "sovabbondanti" e troppo estese le "attività" di Ergonomia e ne ha compreso il peso sciogliendo l'area e sparpagliando questa attività tra i vari settori.

Ma andiamo per ordine.

Il nostro Gruppo di Lavoro, così rappresentativo di esperienze aziendali italiane ed europee, di filoni di studi e di ricerche, di organismi di eccezionale rilevanza nel campo scientifico e della elaborazione teorica, metodologica ed applicativa (penso al C.N.R., alla S.I.E., al G.E.S.I.), ha dato vita ad attività formative e di intervento cercando di formulare un quadro di riferimento all'interno del quale collocare queste attività, allo scopo di evitarne la episodicità, la frammentarietà, per non farle apparire appendici non necessarie e per lo più subordinate agli umori di chi deve decidere su di esse.

Per noi invece la costruzione del quadro di riferimento -e mi riferisco in particolare al modo di lavorare del nostro Gruppo, alla metodologia ed ai contenuti che sono stati proposti in questi anni -bene, la costruzione di questo quadro di riferimento si è mostrata necessaria proprio per superare la falsa dialettica "subordinazione-egemonia" alla quale da tempo è sottoposta l'Ergonomia, e mettere invece in evidenza la sua interdipendenza con tutta la ampia realtà aziendale.

Per noi la costruzione di questo quadro di riferimento ha significato e significa che l'Ergonomia è ormai un fattore rilevante nel processo decisionale delle aziende, che l'Ergonomia pone sempre all'interno dei problemi aziendali un interrogativo che chi su di essi decide deve far proprio e che la risposta che darà a questo interrogativo, qualifica -in un modo o in un altro- la sua decisione e qualifica questa decisione anche quando, purtroppo (e sottolineo l'avverbio), questo interrogativo egli non si pone.

In altre parole, la nostra tendenza è stata quella di non relegare l'Ergonomia a un puro fatto "tecnico" o ad un "distaccato fatto" di scienza, ma di accreditarla presso le aziende con la dignità che le deriva dal fatto di farsi interprete e responsabile, per la parte che le compete, della vita del lavoro e della qualità di questa vita e per questo di non poter essere, o almeno di non dover essere marginalizzata nel processo elaborativo della politica aziendale.

Personalmente ho sempre ritenuto, come dirigente di azienda che si occupa di questi problemi, che questa fosse la strada da aprire in mezzo alla selva di difficoltà, di fraintendimenti e di incomprensioni; tutti ostacoli in cui ci si imbatte ognqualvolta si tenta di cambiare le cose.

Ma di questo ne sono e ne siamo sempre stati consapevoli e proprio questa nostra consapevolezza ci ha consentito di tracciare questa strada e di poter quindi offrire alle aziende uno strumento metodologico in grado di facilitare le rilevazioni e le connessioni tra i problemi degli uomini e del loro ambiente di lavoro attraverso un approccio ed una soluzione di tipo sistemico, sia pure di un particolare sistema, quale quello ergonomico.

Ma non ripeto ciò che già sapete e che insieme abbiamo costruito e che ha dato i risultati che le aziende ci hanno riconosciuti.

Ad ogni modo, in tutti i programmi che in gruppo abbiamo elaborato in questi anni, abbiamo sempre tenuto presente questo quadro di insieme, abbiamo sempre cercato nelle nostre attività di far emergere la coerenza tra tutte le nostre molteplici iniziative, la loro congruenza con i vari aspetti ed i vari bisogni della realtà aziendale. La ricerca e la salvaguardia di questa coerenza e di questa congruenza, anche se a volte ci ha costretto ad esplorare ed a battere campi che in apparenza non erano ritenuti

specifici dell'Ergonomia e che ci ha soprattutto costretto a lottare contro una logica di compartimenti stagni e di divisioni irrealistiche e astratte; bene, la salvaguardia di questa coerenza e di questa congruenza era alla fine il messaggio da noi lanciato, sia pure con prudenza e con tono di voce non troppo elevato, alle Direzioni, IFAP compresa, per far capire che l'Ergonomia era ormai matura per diventare uno strumento manageriale.

Perchè dico questo: perchè mi pare che nel momento in cui l'IFAP prende la decisione di:

primo : non fare ricerche o interventi di tipo ergonomico (in genere si afferma che nessun tipo di ricerca l'IFAP ora deve fare, poichè non compete ad un Istituto di formazione);

secondo : di sciogliere il Settore Ergonomia e passare talune sue attività a altre aree, solo se queste ultime ne sentono la necessità,

non v'è dubbio che questo significa che siamo di fronte ad una svolta, siamo di fronte a qualcosa di nuovo che dobbiamo prendere in esame e su cui dobbiamo riflettere, ma su cui soprattutto dobbiamo fare riflettere.

Comunque io ritengo, amici, che questo nostro incontro deve evitare ogni inutile polemica, ma deve essere, come tutti gli incontri che abbiamo fatto, un incontro sostanzialmente positivo, cioè impegnato a dare orientamenti e proposte. Si tratta di salvaguardare quanto crediamo utile di ciò che in questi anni abbiamo offerto alle aziende e quanto -di questa offerta- le aziende ritengono a loro volta opportuno sia continuato. Si tratta di valutare i possibili modi di prosecuzione di questa attività e di proporli all'IFAP insieme a quei suggerimenti, a quegli orientamenti, a quelle azioni che le evitino di cacciare via l'acqua col bambino, se proprio qualcosa ha da essere cacciato via.

L'importante è che il lavoro fatto non venga perduto, ma non venga perduto soprattutto all'interno delle aziende, alle cui esigenze il nostro gruppo di lavoro ha voluto ed ha creduto di essere sempre aderente.

Io sono certo che malgrado la difficilissima situazione economica e la ancor più pericolosa situazione sociale (e di questa ultima non tarderemo a sentire gli effetti dirompenti, malgrado l'apparente bonaccia), i problemi che l'Ergonomia pone oggi, saranno ancora più rilevanti nel futuro prossimo.

Non vi è dubbio che il nostro paese è oggi in una situazione di assoluto squilibrio, situazione che potrebbe tendere a precipitare a livelli non previsti nè immaginati se si lasceranno andare le cose per la china su cui sono state poste. Ma ciò significherebbe che, ormai, "cose tra le cose" ci siamo anche noi a precipitare con loro. Ma così non è e non sarà sino a che ci saranno uomini che resistono a diventare "cose". Non è, e qui mi sorge la fiducia, perchè ad esempio nell'ambito del nostro gruppo non abbiamo lasciato andare le cose per la loro china e nell'ambito delle nostre

responsabilità e delle nostre capacità, abbiamo cercato di dare un "senso" a ciò che abbiamo fatto, abbiamo cioè dato a quanto abbiamo fatto, un "valore" : perché pur nella salvaguardia del suo aspetto tecnico, scientifico, metodologico, l'Ergonomia è per noi soprattutto un "valore".

Di questo dobbiamo preoccuparci e di questo dobbiamo persuadere l'IFAP.

Un'ultima cosa: non è assolutamente rilevante che il sottoscritto non sia più il responsabile del Settore Ergonomia: so con certezza di avere la vostra solidarietà e ve ne ringrazio e in particolare vorrei ringraziare il dr. Fox per la sua testimonianza di stima e di apprezzamento, fattami pervenire per lettera. La sua testimonianza è per me una gratificazione profonda ed una ambita certificazione delle mie capacità professionali.

Ma non è importante, ripeto, la mia presenza, è importante invece il lavoro che insieme abbiamo fatto e che, forse in altra forma, insieme, spero, ancora farete.

E' solo con questo spirito e con queste finalità che sono stato spinto ad accettare la proposta di convocarci qui tutti assieme: non per un atto celebrativo o di malinconico rimpianto, ma per trovare, sempre tutti insieme, una realistica soluzione ad una situazione che rischia di vanificare le nostre fatiche.

Sarebbe un peccato che per una decisione un po' affrettata e, diciamo così, "solitaria", l'Ergonomia che noi abbiamo costruito diventasse in IFAP come quelle vecchie strade consolari romane, su cui cresce l'erba perchè nessuno le percorre più, ma che ogni tanto vengono mostrate come gloria del passato.

Io penso invece che noi dobbiamo trovare un futuro a ciò che abbiamo tracciato, una nuova crescita e ciò che abbiamo seminato e questo soprattutto per non privare le aziende di strumenti, di metodi di lavoro, di programmi e di proposte che nell'ambito in cui erano formulati, le aziende stesse hanno apprezzato.

La mia proposta è quindi semplice: riflettiamo e proponiamo all'IFAP ciò che riteniamo utile a questa finalità.

Penso che le poche ore di lavoro che ci accingiamo a utilizzare, siano le più importanti che il nostro Gruppo si sia mai impegnato ad affrontare, ma sono certo che la nostra capacità di chiarezza e di analisi di ciò che è essenziale e di ciò che essenziale non è, ci farà raggiungere l'obiettivo che ci stiamo ponendo, nel tempo a nostra disposizione.

Parte A : Documento propositivo

Il gruppo di lavoro ritiene che:

- (in accordo con la valutazione delle aziende rappresentate) l'ergonomia è e diventerà sempre di più uno strumento manageriale necessario per la gestione delle aziende
- il bisogno di formazione in questa area aumenterà in relazione ai processi di razionalizzazione e di introduzione di nuove tecnologie
- in questa area è necessario operare strettamente in relazione con le esperienze straniere dati i processi di integrazione internazionale anche interni alle singole aziende
- la gestione della formazione debba essere coordinata ed integrata all'interno dell'IFAP e conseguente ai bisogni delle aziende
- a tale fine è necessario:
  1. una struttura di coordinamento interna all'IFAP
  2. il mantenimento ed il rafforzamento di un gruppo di lavoro misto
  3. la effettuazione del programma già formulato per il 1983.

Parte B : Documento di analisi

Strategie

Le strategie aziendali dal '74 (anno della crisi energetica) in avanti vanno perseguitando essenzialmente alcuni obiettivi :

- ottimizzazione delle risorse tecniche ed umane interne al fine di migliorare l'efficienza aziendale in virtù di una concorrenza internazionale sempre più serrata.

Tale ottimizzazione passa attraverso:

- . l'aumento dell'automazione dei processi produttivi
- . l'aumento dei sistemi informativi legati ai processi produttivi ed ai sistemi di controllo
- . l'aumento della percentuale del lavoro intellettuale su quello manuale
- . il miglioramento dei processi di preventivazione, programmazione, gestione e controllo delle attività sia operaie che impiegatizie

- verticalizzazione all'interno del settore merceologico di appartenenza (auto, aerospaziale, ecc.) al fine di raggiungere un maggiore potere di pressione sul mercato internazionale.

Tale obiettivo viene raggiunto attraverso:

- . l'aumento della concentrazione di aziende merceologicamente affini all'interno di una azienda leader
- . la stipulazione di accordi di partnership con aziende di altri Paesi appartenenti allo stesso settore
- . la diversificazione delle strutture organizzative a seconda dei livelli di concentrazione raggiunti e a seconda delle quote di partecipazioni fissate

Strutture

Ne consegue sul piano delle strutture interne una vastissima opera di aumento che conseguentemente va a toccare:

- la tecnologia dei processi produttivi
- l'organizzazione del lavoro
- i sistemi di controllo
- la professionalità

e, in aggiunta

- la flessibilità delle strutture organizzative
- la modularità dei sistemi informativi
- la similarità delle nuove tecnologie utilizzabili

Essendo questa una esigenza preminente del management e non solo di forze di diverse interessate ad ambiti diversi (management, sindacato, forza lavoro, scuola, ecc.) ne consegue che la tendenza delle Direzioni aziendali è quella di ricercare una congruenza tra le diverse azioni perseguitate.

### Bisogni

Sul piano dei bisogni di conoscenza ne consegue una desiderabilità legata a:

- temi specifici che vadano affrontando alcuni elementi di tale cambiamento valutandone contemporaneamente le consequenzialità per ogni scelta alternativa;
- temi generali che coinvolgono però contesti non solo nazionali proprio in virtù della scelta di internazionalizzazione perseguita;
- modalità aspecifiche tendenti tuttavia a trovare una coerenza tra scelte da effettuare su campi diversi: tecnologia, organizzazione, strutture, risorse, ecc. al fine di preservare l'obiettivo di congruenza per massimizzare l'uso combinato delle diverse risorse;
- riferimenti sovraaziendali che sviluppino una azione di raccolta, elaborazione e trasmissione delle informazioni, delle esperienze e conoscenze comunque prodotte e utili all'obiettivo comune.

### Risposte dell'Ergonomia

Proprio in virtù di tali esigenze, peraltro espresse da un gruppo aziendale che ha trasferito al Settore Ergonomia dell'IFAP tali tendenze e bisogni, si è potuto sviluppare un programma di formazione che ha cercato di seguire il

parallelo orientamento strategico.

In particolare, le linee strategiche di questo programma sono andate articolandosi su questi obiettivi:

- seguire lo sviluppo tecnologico in rapida espansione
- verificare le scelte manageriali in termini di modalità di combinazione delle diverse risorse interne ai fini dell'efficienza aziendale (l'Ergonomia come strumento di gestione manageriale)
- confrontare esperienze nazionali con quelle internazionali nei precedenti due punti
- costituire un luogo di comune verifica delle esperienze funzionali diversamente perseguitate: organizzazione, tecnologia, personale, ecc. intorno ad un obiettivo comune.

#### Considerazioni di metodo

E' da ricordare e da rilevare la modalità di elaborazione dei programmi, messa in atto dal Settore Ergonomia dell'IFAP, con la costituzione di un gruppo misto composto da esperti IFAP, esperti aziendali ed esperti esterni.

Questa modalità di lavoro ha permesso di sviluppare e consolidare concetti e metodologie per progettare il lavoro in modo innovativo (tenendo conto quindi dei rilevanti cambiamenti tecnologici e organizzativi in atto).

Si fa presente che le attività ergonomiche, di formazione o di intervento, rischiano di essere scarsamente incisive se vengono considerate "miglioramenti" finali in situazioni progettate secondo un'altra logica. La suddivisione per aree problematiche non è quindi facile da praticare (ad esempio, la suddivisione per aree funzionali prevista dall'ordine di servizio IFAP n. 028).

Vanno ricordati infatti tra i principali contributi dati dall'ergonomia la impostazione integrata degli studi sui sistemi produttivi e i modi di riequilibrio del sistema che si traducono concretamente in una effettiva razionalizzazione.

L'ergonomia, come e forse più di altri campi di studio, non si può sviluppare senza un legame molto stretto con la realtà aziendale sia per quanto

riguarda la formazione che, a maggior ragione, per quanto riguarda gli interventi.

La formazione in questo campo richiede una costante verifica dei problemi e dei bisogni di conoscenza delle aziende, una interpretazione comune dei processi di cambiamento e delle tendenze.

L'intervento è un momento importante sia per lo sviluppo di una visione ergonomica della gestione aziendale sia perchè consente di verificare concretamente concetti e conoscenze, di sperimentare metodologie e di proporre nuove esperienze concrete.

Senza questo momento di elaborazione e sperimentazione l'ergonomia diviene una presentazione di conoscenze e informazioni tecniche parzialmente interdisciplinari relativamente utili per le aziende, in quanto non facili da gestire o da utilizzare, ma soprattutto di rapida obsolescenza.

Il programma che il Gruppo di Lavoro del Settore Ergonomia ha elaborato e proposto per il 1983 è il risultato di questo modo di lavorare, teso a risolvere le difficoltà in cui attualmente si dibatte la "formazione" ed a progettare e realizzare corsi che diano risposte soddisfacenti ai problemi delle aziende.