

Sociologica-mente

- 16 -

Collana diretta da Maria Caterina Federici

Morlacchi Editore

Lucio Napoli

Elementi di organizzazione
e sicurezza aziendale

Morlacchi Editore *University Press*

ISBN/EAN: 978-88-6074-919-2

© copyright by Morlacchi Editore, Perugia.

Tutti i diritti riservati.

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata.

redazione@morlacchilibri.com | www.morlacchilibri.com

Progetto grafico del volume: Jessica Cardaioli

Stampato nel mese di dicembre 2017 presso Digital-Print Service, Segrate (MI).

Indice

<i>Introduzione</i>	7
CAPITOLO I. LE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI	9
1.1 <i>Introduzione alle teorie organizzative</i>	9
1.2 <i>Dal taylorismo al toyotismo</i>	23
1.3 <i>Dal Funzionalismo all'approccio sistemico</i>	40
CAPITOLO II. COMUNICAZIONE E RISCHIO	77
2.1 <i>La comunicazione pubblica e la comunicazione istituzionale</i>	77
2.2 <i>Informazione e comunicazione tra prevenzione ed emergenza</i>	94
2.3 <i>La comunicazione in emergenza</i>	115
CAPITOLO III. AZIENDA E SICUREZZA	127
3.1 <i>Organizzazione (aziendale) e Sicurezza (nei luoghi di lavoro)</i>	127
3.2 <i>Il sistema azienda</i>	132
3.3 <i>Dimensione dell'impresa e decentramento produttivo interno all'azienda</i>	144
CAPITOLO IV. CONFLITTI E SICUREZZA	159
4.1 <i>La gestione delle risorse umane: il management pubblico</i>	159
4.2 <i>Origini e conseguenze dei conflitti</i>	178
4.3 <i>La gestione del conflitto: negoziazione e mediazione</i>	197
4.4 <i>Il Mobbing</i>	209
<i>Bibliografia</i>	235
<i>Sitografia</i>	245

Introduzione

Qualche anno fa ho affrontato il tema organizzativo attraverso uno studio sulle organizzazioni pubbliche e in particolare sugli Enti Locali, affrontando i temi della comunicazione e il cambiamento che era in atto per il raggiungimento degli scopi in modo razionale allo sviluppo della società moderna. Lo studio è passato anche attraverso una ricostruzione storica delle teorie e dei modelli organizzativi dall'epoca tayloristica fino ad oggi. Aggiungendo poi un *excursus* sulle modifiche della legge italiana in campo amministrativo pubblico e il loro compiti, nello specifico l'accresciuta consapevolezza della valenza delle nozioni di "rischio" ed "emergenza".

Oggi mi trovo ad affrontare le stesse tematiche e da qui nasce l'esigenza di una rivisitazione del lavoro già svolto, la mia attenzione è rivolta alla comprensione del senso intenzionale delle azioni degli attori sociali all'interno del mondo organizzativo confrontando il paradigma "weberiano" e il paradigma "funzionalista" nelle moderne organizzazioni. Una rivisitazione che illustra tutti gli aspetti teorici di paradigmi macro-sociologici che rappresentano il riferimento di comprensione dello sviluppo e delle modifiche dei grandi e piccoli sistemi organizzativi.

In questo ambito va ricollocato il valore del quadro legislativo, che ha svolto un ruolo fondamentale attraverso l'impatto del quadro giuridico sulle modifiche delle organizzazioni. Non solo, come anche la comunicazione sia diventata un tema al centro della riflessione della Pubblica Amministrazione sia a livello centrale che periferico, al fine di diventare elemento di valutazione per le prestazioni delle organizzazioni e la loro interfaccia con la sicurezza.

Il percorso di rivisitazione si amplia con l'avvenuta presa di coscienza dell'importanza della prevenzione. Prevenzione che prende corpo sulla continua richiesta di sicurezza da parte della società e in particolare nel mondo del lavoro. Il percorso si arricchisce di contenuti legislativi e giuridici legati al Decreto Legislativo n. 81 del 2008 e le sue ricadute sulla gestione dei sistemi organizzativi. Questo percorso diventa propedeutico per l'approfondimento delle tematiche di *safety* e *security* del mondo che ci circonda, un percorso che richiama l'attenzione anche alla gestione delle relazioni sociali all'interno delle organizzazioni.

La gestione delle relazioni e del conflitto diventa asse portante della funzionalità, dell'efficienza e dell'efficacia di una organizzazione sia essa pubblica che privata. I conflitti scuotono i sistemi, ma allo stesso modo possono diventare fonte di risorsa se vengono conosciuti e affrontati nel modo dovuto. Questo perché si deve evitare l'insorgenza di possibili "patologie", tra l'altro oggi riconosciute come malattia, che disturbano la salute sociale dell'organizzazione stessa e degli attori che ne fanno parte. Il riferimento d'obbligo è all'attenzione di uno dei temi che raramente si riesce a far emergere nel suo intero, il Mobbing.

Il percorso non ha la presunzione di essere esaustivo, ma di essere indicativo per far propri concetti e teorie sui temi gestionali, organizzativi e motivazionali per uno stile di vita mirato alla relazione e al dialogo, un modesto contributo per la riflessione delle nostre responsabilità come primi attori del nostro destino per un mondo da vivere e da lasciare ai nostri discendenti.

CAPITOLO I.

Le organizzazioni aziendali

1.1 Introduzione alle teorie organizzative

L'azione organizzativa, il grado d'impegno verso gli obiettivi, il coordinamento organizzativo, la cooperazione dipendono dal significato che i membri dell'organizzazione attribuiscono alla situazione da loro vissuta. Vediamo come si è costituito l'iter progressivo della produzione e i frutti generati dal lavoro dell'*Homo Technologicus* dalla prima metà del secolo XX.

Una definizione di organizzazione: per organizzazione intendiamo un insieme complesso di persone associate per uno scopo unitario fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo dei ruoli collegati tra loro in modo gerarchico, in rapporto con un certo ambiente esterno. Diamo una breve spiegazione dei termini utilizzati nella definizione:

- *insieme complesso*, perché richiede modelli sia riduttivi che esplicativi in grado di mettere in luce le variabili principali;
- *di persone*, perché comporta scelte sul grado di autonomia di comportamenti rispetto al grado di conformità a norme prescrittive;
- *associate per uno scopo unitario*, nella ricerca della coerenza tra obiettivi individuali e dell'organizzazione, se non anche con eventuali obiettivi dei gruppi;

- *fra cui si dividono le attività da svolgere*, scelta del livello di specializzazione tenendo conto delle esigenze di coordinamento e di completezza di professionalità;
- *secondo certe norme*, scelta del livello di formalizzazione delle attività in procedure scritte, quanto lasciare alla prassi e quanto delegare all'autonomia decisionale;
- *stabilendo dei ruoli*, in termini di scelta delle assegnazioni di autorità e responsabilità;
- *in modo gerarchico*, in termini di accentramento e/o decentramento decisionale, anche in relazione alle dimensioni dell'organizzazione;
- *in rapporto con l'ambiente esterno*, in funzione del grado di apertura o chiusura verso l'esterno.

La precedente analisi della definizione di organizzazione porta a concludere che fare organizzazione vuol dire scegliere il livello di compromesso sui vari punti componenti.

Elemento primario è la definizione dell'obiettivo strategico di fondo dell'organizzazione, attraverso l'analisi degli ambienti economico-politico, legislativo, sociale e culturale, dei mercati della produzione, lavoro, vendita, capitali. Tale obiettivo strategico dipende dalla storia dell'organizzazione, dall'ambiente, dalle strategie aziendali, dalle risorse disponibili. Per ciascun livello si definiscono:

- Obiettivi;
- Autorità: potere di un individuo, riconosciuto in relazione alla sua posizione, di prendere decisioni che gli altri devono seguire;
- Potere: capacità di influenzare in modo stabile il comportamento di una persona o di un gruppo;
- Responsabilità: l'impegno, dato dal ruolo ricoperto nell'organizzazione formale, di realizzare gli obiettivi assegnati;
- Compiti e ruoli.

Per poter incidere sull'organizzazione occorre individuare le variabili influenzanti, quelle analizzabili e le variabili di intervento. Per evidenziare le componenti o variabili di intervento dell'organizzazione si può utilizzare il modello semplificato di Leavitt (1964) che individua quattro componenti base dell'organizzazione (Fig. 1):

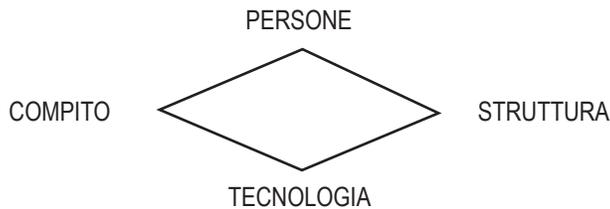


Fig. 1 – Il modello di Leavitt

Uno schema più complesso è stato elaborato successivamente da Galbraith (1980) che individua i sistemi ritenuti critici e ne evidenzia il rapporto con la strategia (Fig. 2).

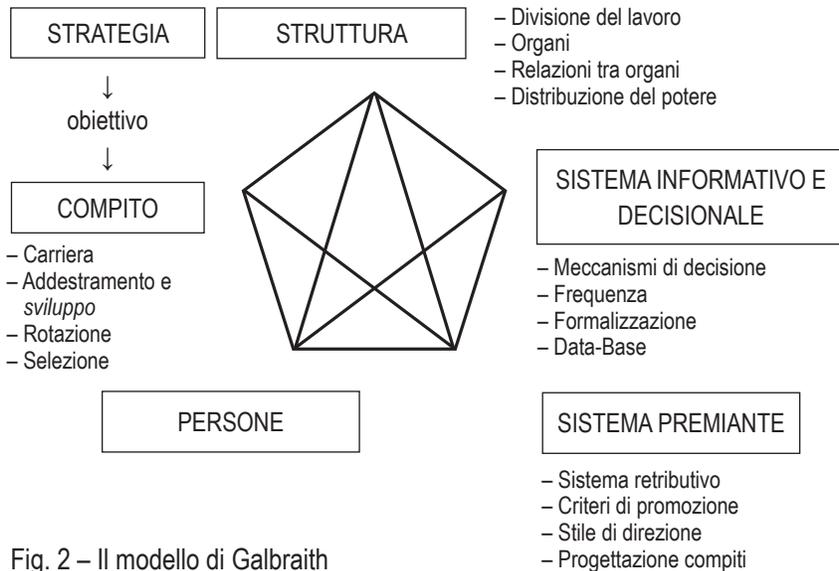


Fig. 2 – Il modello di Galbraith

Un ulteriore schema fu proposto da Pascale e Athos (1982) che individuarono le variabili da considerare come segue (Fig. 3):

- Staff
- Skill (capacità)
- Struttura
- Stile di direzione
- Sistemi
- Sistema di valori
- Strategia



Fig. 3 – Modello delle 7S.

Il successo aziendale è legato alla coerenza tra le 7 variabili individuate, sia a livello di progettazione che di analisi. L'approccio denominato come 7S è un modello gestionale che si focalizza sul compito di guidare i manager verso il miglioramento. Ciò che differenzia questo modello da altri, è che il miglioramento che è possibile ottenere mediante l'applicazione delle 7S non è riferito solo ai processi ma all'intera strategia che sta alla base del business preso in esame. Il modello fu proposto originariamente da Richard Tanner Pascale e Anthony Athos nel loro libro dal titolo: *"The Art of Japanese Management"*. La chiave per comprendere questo approccio sta tutto nella premessa che un'organizzazione può essere davvero efficace e competitiva solo quando riesce ad ottimizzare 7 elementi e a porli in armonia uno con l'altro. Ma quali sono queste 7S? Esaminiamole una ad una dividendole anche tra elementi "morbidi" (*soft*), cioè più difficili da descrivere, meno influenzabili e più direttamente legati alla cultura aziendale ed elementi "duri" (*hard*), cioè più facili da definire da parte del management che può influenzarli in modo diretto.

1. Strategy (Strategia) hard

La strategia si compone dell'obiettivo che l'impresa vuole ottenere e delle azioni che intende svolgere per raggiungere questo obiettivo. Quando parliamo di strategia, la domanda principale da farsi è se tutte le azioni dell'azienda siano realmente indirizzate al raggiungimento dell'obiettivo e se questo obiettivo sia spiegato chiaramente. Il livello successivo di indagine riguarda la Direzione. Ciò che dobbiamo verificare è se gli alti livelli della nostra azienda sono profondamente coinvolti nello sviluppo e nell'implementazione della strategia oppure sono solo dei meri esecutori.

2. Structure (Struttura) hard

Si definisce "struttura" il modo in cui un'azienda è organizzata e le relazioni tra le sue entità (dipartimenti, filiali, ecc.). L'organizzazione è strutturata in maniera rigida e fa capo ad una singola autorità (come le strutture militari) o no? Processi e risorse umane come sono stati messi nelle condizioni di poter lavorare insieme al meglio per raggiungere gli obiettivi? Queste sono tutte domande che hanno a che fare con la struttura di un'organizzazione.

3. Systems (Sistemi) hard

Quali sono i componenti che costituiscono il sistema di un'azienda? Iniziamo ad elencarli:

- il sistema informativo
- le infrastrutture
- i processi
- le funzioni

4. Staff (Risorse umane) soft

Con il termine *staff* o risorse umane, la metodologia 7S intende riunire la forza lavoro e i processi di reclutamento e incentivazione delle persone. A questo si aggiunge la capacità dell'azienda di attrarre e conservare talenti e di mantenerli motivati e produttivi.

5. *Style (Stile) soft*

Con la parola “stile” possiamo riunire tutto ciò che va sotto il nome di cultura dell’azienda. L’azienda è orientata al cliente? L’organizzazione concepisce la Qualità come fondamentale nel suo *modus operandi* o è interessata solo alla massimizzazione dei profitti, indipendentemente dai costi che ricadranno sui clienti?

6. *Skills (Competenze) soft*

Al punto 6 andranno esaminate tutte le competenze dei singoli dipendenti che, nell’insieme, rendono unica la nostra organizzazione. Le competenze potranno essere tecniche (come ad esempio la progettazione di alcuni prodotti) o trasversali (come la capacità di comunicare al meglio).

7. *Shared Values (valori condivisi) soft*

I valori condivisi sono i credo, i valori e i modi di fare che guidano da sempre un’azienda. Si trovano al centro del modello, ad indicare la loro centralità nello sviluppo dello stesso.

Nelle definizioni precedenti, rientrano ad esempio organizzazioni del tipo: Ministeri, banche, società di assicurazione, industrie, partiti politici, ospedali, università, scuole di ogni tipo, chiese ed associazioni religiose, prigionieri, manicomi, associazioni ricreative, culturali, e così via. Sorge quindi spontanea la necessità di dover procedere ad una classificazione perché non è possibile pensare di trattare in termini di studio nella stessa maniera organizzazioni tra di loro molto diverse quali Enti pubblici o aziende.

Un primo criterio di classificazione può essere formulato in base al tipo di fine che un’organizzazione persegue, per esempio: commerciale, industriale, a fine di lucro, educativo, di trasporto merci e/o passeggeri, ecc. Bisogna però in tale criterio identificare con cura il vero fine, in quanto essendo l’organizzazione formata da individui, ognuno di essi percepisce il fine dell’organizzazione in maniera diversa dagli altri e può adoperarsi per raggiungere quello che egli ritiene essere il fine, che non necessariamente può coincidere con quello istituzionale.

Ci sono poi organizzazioni *pubbliche* o *private, economiche*, quando esiste un contratto di lavoro sia esso individuale o collettivo, *asso-*

ciative, quando c'è volontarietà, *coercitive*, quando la partecipazione è obbligatoria (ad esempio eserciti con coscrizione obbligatoria, scuole dell'obbligo ecc.). Infine possiamo pensare ad un modello di tipo accademico o professionale che è quello cui si ispirano tutte le scuole di livello elevato, gli ospedali, le Università, le cliniche, le organizzazioni di ricerca e così via.

Questo modello è caratterizzato dalla presenza di una base di componenti in genere passiva: allievi, pazienti ecc., dalla presenza di un vertice di professionisti che svolge un ruolo attivo, legati all'organizzazione da un contratto di lavoro di tipo speciale cioè che prelude dal vincolo gerarchico ed è più libero di altri rapporti, può essere legato al segreto professionale ed ad un comportamento deontologico se non ad un giuramento etico-professionale. Esistono ancora altri membri nel ruolo di amministratori che si occupano degli aspetti pratici, operativi, materiali dell'organizzazione. Molto spesso questo tipo di modello ha a capo una persona che funge da *primus inter pares* per i professionisti e da dirigente di grado più elevato per gli amministratori.

Cerchiamo ora di riassumere, in estrema sintesi, lo sviluppo degli studi e delle teorie sull'organizzazioni in tre fasi:

- a. La scuola classica;
- b. la scuola neoclassica;
- c. l'approccio moderno e interdisciplinare.

I vari approcci proposti nell'ambito di questi tre filoni principali possono essere considerati altrettanti tentativi di risposta a un interrogativo fondamentale che ha da sempre assillato il management aziendale, in tutte le epoche ed in tutte le tipologie di organizzazione. Una delle prime risposte a questa domanda è stata fornita dagli studiosi appartenenti alla scuola classica. La *scuola classica* si sviluppa agli inizi del '900; le concentrazioni capitalistiche hanno dato luogo a grosse entità produttive che operano però ancora secondo modalità di tipo artigianale; si risente il bisogno di razionalizzare le modalità operative di queste grandi concentrazioni; si sviluppa quindi tutta una serie di filoni di tipo *prescrittivo* che si propongono di individuare

le regole dell'*organizzazione razionale*; rammentiamo qui lo *Scientific Management* (Taylor, Fayol).

Questi filoni fanno riferimento a studi di tipo ingegneristico e/o economico-giuridico. Va qui evidenziato che la concezione dell'individuo in tali modelli è quella dell'*homo oeconomicus*, cioè di un attore dotato di assoluta razionalità il cui obiettivo e i cui comportamenti sono tesi a ottimizzare i suoi sforzi per ottenere il massimo vantaggio/profitto dalle sue azioni. Alla base delle teorie classiche dello *scientific management* si ritrovano tre presupposti:

- a. l'applicazione del metodo scientifico all'analisi dei processi lavorativi;
- b. il concetto di divisione del lavoro;
- c. il concetto di gerarchia attraverso l'istituzione della delega e della separazione fra compiti amministrativi/direzionali e operativi. Gerarchia: Sistema di coordinamento che posiziona all'interno dell'organizzazione persone al di sopra di altre secondo criteri di maggiore o minore responsabilità, di maggiore o minore discrezionalità decisionale, di maggiore o minore potere di influenzamento del comportamento dei subordinati.

A partire soprattutto dalla fine dell'ottocento, con la progressiva espansione della produzione di tipo industriale, si sono susseguite una serie di teorie organizzative che, basandosi su questi presupposti e in particolare sul concetto di gerarchia, hanno tentato sia di trovare delle regole esplicative e prescrittive per la comprensione del funzionamento delle organizzazioni e quindi in grado di fornire al management delle indicazioni sulle variabili di intervento organizzativo. Le implicazioni manageriali delle teorie tayloristiche che hanno trovato successivamente piena implementazione nelle fabbriche di Henry Ford possono riassumersi nelle seguenti:

- Ripartizione del lavoro secondo criteri di specializzazione delle funzioni.

- Gerarchia come strumento di regolazione dei rapporti tra superiore e subordinati.
- Unità di comando e di direzione: “nessuno può obbedire a due capi”... un solo capo ed un solo programma per operazioni che mirano ad un unico obiettivo.
- Centralizzazione delle decisioni verso i livelli gerarchici superiori.
- Subordinazione degli interessi particolari all’interesse generale dell’azienda.
- Equa e soddisfacente retribuzione dei dipendenti.
- Stabilità del personale, “per fruire con regolarità delle capacità acquisite”.
- Iniziativa e spirito di corpo: “occorre promuovere la coesione del personale... sbaglia quel capo che agisce per dividere il personale allo scopo di dominarlo... dividere il nemico è utile, chi divide le proprie truppe commette invece una grossa colpa contro l’azienda”.

Il crescente affermarsi dei principi dello *scientific management* nelle organizzazioni nei primi decenni del '900 comportò la diffusione delle cosiddette variabili di intervento organizzativo di tipo strutturale che richiedono di effettuare scelte relative a:

- criteri di divisione del lavoro e raggruppamento dei compiti in unità;
- definizione del numero di livelli gerarchici e dell’ampiezza di controllo;
- definizione di mansioni e ruoli;
- grado di strutturazione e formalizzazione dei compiti;
- descrizione attraverso documenti: organigrammi, descrizione di mansioni;
- modifica attraverso atti formali (disposizioni organizzative, circolari, avvisi affissi in bacheca, ecc.).

Un modello organizzativo che è diretta conseguenza dei modelli impostati sui principi dell'approccio classico è il modello *burocratico*. Approccio burocratico si rifà a Max Weber (1864-1920), ed alla sua ipotesi di fondo sull'organizzazione: affinché l'organizzazione sia in grado di raggiungere razionalmente i propri obiettivi occorre eliminare le arbitrarietà e le occasioni di conflitto nelle relazioni interpersonali e tra i gruppi. Ciò è possibile razionalizzando la gestione delle organizzazioni agendo su variabili di intervento relative a:

- razionalizzazione della gestione: attraverso divisione del lavoro e gerarchia;
- separazione del lavoro dalle caratteristiche degli individui;
- poteri ed obblighi definiti sulla base delle attività da svolgere e non delle caratteristiche degli individui;
- lavoro regolato da procedure e norme predeterminate;
- comportamenti individuali regolati da procedure e norme predeterminate;
- impersonalità delle relazioni interpersonali;
- selezione e promozione fondate sulla competenza tecnica.

Al progressivo diffondersi dell'approccio burocratico come modo di vedere l'organizzazione va ricondotta la diffusione di una seconda classe di variabili di intervento organizzativo definite *meccanismi operativi*. I meccanismi operativi coincidono con l'insieme di strumenti gestionali che rendono operativa la struttura. Essi sono in genere riferiti a:

- √ obiettivi
- √ politiche
- √ procedure
- √ regole e norme operative
- √ sistemi di premi e sanzioni