

CULTURA della SICUREZZA in tutte le sue FORME



# MEMORANDUM TECNICO

Per la **sicurezza** nei luoghi di **lavoro** e di **vita**

## ORGANIZZAZIONE AZIENDALE LA VALUTAZIONE DEI RISCHI COLLEGATA



A cura di:  
Paolo Baroncini

DOCUMENTO	DATA
Revisione N° 2	17/11/2023

**Associazione di Promozione Sociale #girolevitespezzate**  
Iscritta al RUNTS (Registro Nazionale Terzo Settore) con Decreto Regione Campania n. 371/2022  
Via Vincenzo Gioberti n. 18 – 84061 - OGLIASTRO Cilento (SA) - Codice Fiscale n. 93035260657  
girolevitespezzate@gmail.com . [www.girolevitespezzate.com](http://www.girolevitespezzate.com)

## L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

# E LA VALUTAZIONE DEI RISCHI COLLEGATA

Di Paolo Baroncini Esperto Salute e Sicurezza sul Lavoro



## SOMMARIO

<a href="#">COS'È L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE</a> .....	3
<a href="#">L'ORGANIZZAZIONE SECONDO L'INAIL</a> .....	5
<a href="#">PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI SULL'ORGANIZZAZIONE</a> .....	8
<a href="#">L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE POSITIVA ED ETICA</a> .....	11
<a href="#">L'ERGONOMIA ORGANIZZATIVA</a> .....	16
<a href="#">AUTORITÀ, AUTOREVOLEZZA E LEADERSHIP</a> .....	18
<a href="#">IL PRINCIPIO DI PETER</a> .....	21
<a href="#">LA STUPIDITÀ UMANA E FUNZIONALE</a> .....	24
<a href="#">LA DISTOPIA ORGANIZZATIVA</a> .....	35

## COS'È L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

«Le **organizzazioni sono delle realtà socialmente costruite** che si trovano più nelle menti dei loro membri che nelle strutture» (**Gareth Morgan<sup>1</sup>**)

### DEFINIZIONI

**Azienda** - Codice civile, articolo 2555.

Complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa.

**Impresa** – Codice civile, articolo 2082.

Attività economica svolta da un imprenditore i cui requisiti sono:

- **Organizzazione** (coordinamento fattori produttivi impiegati);
  - **Organizzazione formale** - Insieme di **ruoli, norme, procedure** e delle relazioni che nel loro complesso costituiscono e caratterizzano il modo di operare di una organizzazione;
  - **Organizzazione informale** - Insieme dei **rapporti** che si vengono ad instaurare **fra i componenti del sistema organizzativo** in funzione delle loro diverse personalità, indipendentemente da quelle che sono le regole e le strutture formali;
- **Professionalità** (abitudine all'esercizio);
- **Beni prodotti** destinati al mercato.

Un'**organizzazione<sup>2</sup>** è definibile come un **gruppo di persone formalmente unite** per **raggiungere** uno o più **obiettivi comuni** che individualmente riuscirebbero difficilmente a raggiungere.

Secondo **Stefano Scarcella Prandstraller**, con il termine **organizzazione<sup>3</sup>** si intende (Gallino<sup>4</sup> 2000):

- L'attività diretta a stabilire, mediante norme esplicite, **relazioni** relativamente durevoli **tra un complesso di persone e di cose** per **conseguire** razionalmente **uno scopo**;
- La struttura delle **principali relazioni** formalmente previste e codificate **entro tale sistema sociale**, le quali costituiscono soltanto una parte delle relazioni che lo costituiscono.
- L'**apporto** di **ciascun partecipante** è soggetto a una **serie di negoziazioni** al variare dei presupposti della sua **partecipazione**.

<sup>1</sup> Morgan G. (2004) "Images: le metafore dell'organizzazione", Milano, Angeli, p. 189

<sup>2</sup> Da Wikipedia in <https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione>

<sup>3</sup> Da Stefano Scarcella Prandstraller, docente presso l'Università degli studi "La Sapienza" di Roma, Facoltà di Scienze della Comunicazione nelle "Relazioni istituzionali e Gestione della responsabilità sociale d'impresa", presentazione n. 5 dal titolo "Le relazioni istituzionali come funzione dell'organizzazione" nonché Università degli Studi di Verona, facoltà di Giurisprudenza, Corso di Sociologia dell'Organizzazione del 10/11/2000.

<sup>4</sup> Gallino L., Globalizzazione e disuguaglianze, Laterza, Roma-Bari 2000 (vedasi anche bibliografia) - Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Luciano\\_Gallino](https://it.wikipedia.org/wiki/Luciano_Gallino) - Luciano Gallino (1927 –2015) è stato un sociologo, scrittore e docente universitario di sociologia italiano: sociologia dei processi economici e del lavoro, di tecnologia, di formazione e, più in generale, di teoria sociale

Secondo **Paolo Di Medio**<sup>5</sup>, per **portare all'eccellenza l'organizzazione** di un'azienda è **necessario** che **tutte le risorse** (persone, materiali, strumenti) **siano coordinate tra di loro** (processi) in modo da **orientarne i risultati** (output) verso gli **obiettivi dell'azienda**.

Per giungere allo scopo è necessario impostare correttamente i **fattori di successo** dell'**organizzazione**, quali:

- La scelta della **struttura organizzativa** più adeguata e la **gestione per processi e performance** (misurazione, incentivazione, retroazione);
- Il corretto **dimensionamento delle risorse** all'interno della struttura, nonché la gestione dei **carichi di lavoro** e dei **vincoli**;
- La **standardizzazione** dei flussi fisici e informativi;
- I sistemi di **comunicazione e reporting**;
- Le **regole di coordinamento** tra le risorse;
- I processi di **miglioramento continuo**.

In ogni realtà di successo, ciascuna di queste variabili diventa oggetto di **riesame e riprogettazione**.

→ Nelle **organizzazioni** dove anche uno solo degli aspetti descritti **manca** o è **mal gestito**, spesso si assiste ad una **degenerazione** delle **relazioni interne** che porta all'**instaurazione** di **sistemi ad impatto negativo** che portano rapidamente alla **degenerazione del sistema**.

**Chester Barnard**<sup>6</sup>, nel 1938 con la pubblicazione del libro "**The functions of the executive**", prende le distanze dagli approcci tayloristici e studia gli **aspetti organizzativi razionali** legati al **comportamento organizzativo** dove:

- Non è necessario pretendere da tutti la **condivisione** dei **fini organizzativi**; basta **offrire** alle persone interessate la **possibilità di soddisfare** i propri "**moventi**"<sup>7</sup> e **aspettative individuali** trovando un **equilibrio** tra **contributi** e **incentivi**;
- Affinché gli individui contribuiscano alla realizzazione del fine collettivo, per un **dirigente** la soluzione chiave è quella di adottare i **metodi giusti** per **offrire**, ai **diversi membri** di un'**organizzazione**, degli **incentivi adeguati**.

→ A questo fine, il "**capo**" deve **ricercare il consenso** dei propri **collaboratori** e **non ricorrere a mezzi coercitivi**; difatti la **fonte dell'autorità** deve essere **accettata**, da parte dei sottoposti, come **legittima** e **non** nel semplice **fatto** che l'individuo **occupa** una **specifica posizione** nella gerarchia aziendale.

La **classificazione degli ordini** secondo Barnard:

---

<sup>5</sup> Vedasi <https://www.organizzazioneaziendale.net/organizzazione-aziendale> - **Paolo Di Medio**, laureato in Ingegneria dei Processi Gestionali, specializzato in Operations Management.

<sup>6</sup> Da Wikipedia in [https://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](https://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard) - Chester Irving Barnard (1886 –1961) è stato un American business executive, amministratore pubblico, e autore di teorie sulla gestione e studi organizzativi. Il suo libro "The functions of the executive" del 1938 è ancora un punto di riferimento sull'organizzazione e sulle funzioni dei dirigenti nelle organizzazioni. Oppure vedasi <https://www.doccity.com/it/barnard-l-azienda-come-sistema-organizzativo-sociologia-dell-organizzazione/167894/> oppure <http://www.inftub.com/marketing/Chester-Barnard-l-azienda-come-72827.php>

<sup>7</sup> Da Wikipedia in <https://it.wiktionary.org/wiki/movente> – Moventi, plurale di Movente, il motivo, la causa, o l'impulso che induce a fare qualcosa

- a. Chiaramente **inaccettabili**;
- b. **Appena accettabili**;
- c. **Indiscutibilmente accettabili**.

Questi ultimi definiscono la “**zona d’indifferenza**” (ovvero l’insieme degli **ordini** che sono **accettati ed eseguiti senza discutere o porre dei dubbi**) e **aumenta** con l’**aumentare** degli **incentivi**.

Sempre secondo Barnard, per **aumentare il consenso**, gli **incentivi** più impattanti e più efficaci sono quelli **non materiali** (**riconoscimento, stima, prestigio**, e altro).

Per fare questo, il dirigente deve cercare di “**incanalare**” i membri dell’organizzazione ad **agire** per i **fini collettivi**, sviluppando la base di **valori** legati a **lealtà** e **responsabilità individuali**, nella **concezione dell’impresa** come **sistema cooperativo** in cui **tutti sono membri a pari titolo**.

→ Se mal gestiti, gli **incentivi non materiali** possono lasciare spazio alla possibilità, da parte dei capi, al fine di ottenere in modo più semplice e diretto la collaborazione dei subordinati, di **ricorrere a meccanismi di persuasione e/o manipolazione**, spesso di natura **coercitiva<sup>8</sup>** o **impositiva**.

## L’ORGANIZZAZIONE SECONDO L’INAIL

La sezione **CONTARP** (Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione) dell’**INAIL** ha fornito il suo punto di vista sul fascicolo intitolato: “La gestione dell’elemento umano nelle **organizzazioni** per la **salute e sicurezza sul lavoro**”<sup>9</sup>, il quale si può riassumere negli aspetti fondamentali che riguardano la **stretta connessione** che si può rilevare **tra le organizzazioni** e le **attività di SSL** (Salute e sicurezza sul Lavoro), soprattutto ai **fini valutativi dei rischi lavoro correlati**.

Segue un sunto dei contenuti d’interesse del suddetto fascicolo CONTARP, relativamente al **collegamento** dell’organizzazione a **situazioni di rischio, comunicative, relazionali** e di “**concessione**” (o tolleranza) all’**utilizzo di metodi gestionali e/o relazionali** tesi all’**imposizione dei ruoli** e quindi, come elemento di “**rischio potenziale**”, allo **svilupparsi**, in modo reale o prevedibile, di **atteggiamenti violenti, vessatori**, mirati all’**interesse personale** e non a quello collettivo.

### Pag. 5 e 6 - Premessa

«I **Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro** (SGSL) conformi agli standard più diffusi, [...] indicano un **percorso** idoneo per **realizzare la tutela dei lavoratori integrandola** con la **gestione** complessiva del lavoro delle **organizzazioni**». [...] I SGSL, tesi al **miglioramento continuo**, comportano la necessità di **allineare la struttura organizzativa aziendale**, intesa come **insieme di poteri e responsabilità**, con le **responsabilità** e gli **obblighi di salute e sicurezza** in attuazione di quanto richiesto dalla legislazione. [...] La metodologia individua come **fase iniziale** la **valutazione** di eventuali **criticità organizzative e gestionali** dalle quali spesso **discendono i rischi lavorativi**».

<sup>8</sup> Vedasi <http://www.treccani.it/vocabolario/coercitivo/> - Coercitivo significa che ha forza di costringere

<sup>9</sup> Testo tratto dalla pubblicazione INAIL dal titolo: “La gestione dell’elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro”, collana “Rischi e Prevenzione”, edizione maggio 2016 realizzata da “INAIL Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (CONTARP - [www.inail.it](http://www.inail.it) - [contarp@inail.it](mailto:contarp@inail.it) - Contarp centrale, via Roberto Ferruzzi n. 40, 00143 Roma), autori: Paolo Clerici, Annalisa Guercio e Loredana Quaranta

#### **Pag. 7 e 8 - Introduzione**

«La **prevenzione** degli **infortuni** sul lavoro e delle **malattie professionali** è infatti possibile solo se esistono un **adattamento** e un **equilibrio reciproci** tra **uomo, macchina e ambiente**. In tal senso l'**organizzazione** svolge un ruolo fondamentale nella **gestione** delle **interazioni** tra i **suoi componenti**, essendo **costituita** dalle **persone** e dalle loro **relazioni reciproche** [...]. In base a questi vengono **decisi** i **processi** e le **risorse** necessarie per attuarli, individuando quindi le **diverse competenze e responsabilità**. [...] Il **significato di risorsa umana** la cui gestione consente di **allineare** i **processi aziendali** con gli **obiettivi strategici** dell'**organizzazione**: tale allineamento assume una particolare rilevanza nella **gestione della SSL**, che ha tra i suoi elementi principali la promozione della **competenza**, della **partecipazione**, della **motivazione** e del senso di **appartenenza**, nonché della **consapevolezza** dei lavoratori ad **ogni livello di responsabilità**. [...] L'importanza di **valutare** il “**rischio organizzativo**” e le conseguenze di un'**errata gestione dello stesso**, in termini di **infortuni e malattie professionali**».

#### **Pag. 27 /29 - Risoluzione dei conflitti**

«Le **sotto-strutture** e la **leadership** possono entrare in **conflitto tra di loro** per differenti **motivi: mancanza di chiarezza** nella divisione del lavoro e nei rapporti che intercorrono tra loro, **mancanza di rispetto** dei regolamenti da una parte o da entrambe, **differenze di interessi, punti di vista o personalità** non opportunamente conciliati. [...] Attribuire troppa importanza ad alcuni aspetti dell'attività organizzativa e trascurarne altri può avere come conseguenza una **distorsione dei fini organizzativi** e costituire un pericolo per l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione stessa<sup>10</sup>.[...] I **metodi** e le **tecniche di risoluzione dei conflitti** e di **negoziato** rappresentano uno dei **bagagli fondamentali** di cui deve essere in **possesso** una **leadership efficace ed efficiente**: essi sono direttamente proporzionali alle **abilità gestionali e organizzative**, oltre che a **capacità di comunicazione e coinvolgimento**».

#### **Pag. 32, cap. 1.5 - Gestione della partecipazione e del coinvolgimento**

«Gli **studi** economici e sociologici sulle **strutture** e i **modelli organizzativi** hanno evidenziato come le organizzazioni, per raggiungere i propri obiettivi primari, debbano **implementare un sistema di relazioni tra i diversi livelli delle loro strutture**, sia in **senso verticale** che **orizzontale**. [...] Occorre che le **persone** si **sentano parte** di un **progetto globale**, di cui **costituiscono un elemento parziale ma ugualmente importante**. [...] Fattori quali **coinvolgimento del personale, comunicazione, flusso informativo e cooperazione, formazione, informazione, addestramento e consapevolezza**, costituiscono una **parte fondamentale dei SGSL**».

#### **Pag. 32 e 33, cap. 1.6 - Gestione delle risorse umane**

«La **scelta del personale** è tanto **importante** quanto la **gestione del personale medesimo**: saper **cercare, reclutare, motivare, coinvolgere e valorizzare** il **personale** in forza diventa un elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza e determina la **riuscita o meno del progetto organizzativo**».

#### **Pag. 34 - Il ruolo della Funzione Gestione Risorse Umane nella gestione della SSL**

«La funzione per la gestione delle Risorse umane (FGRU) [...] «si trasforma, da semplice gestore “burocratico” di un elemento cruciale quale è l'elemento umano, in cabina di regia e coordinamento per il **buon funzionamento delle interfacce** tra l'**organizzazione** e l'**uomo**, in **sinergia con SPP e responsabile del SGSL**».

#### **Pag. 37, 38 e 39, cap. 2.1 - Il fattore umano, l'errore, l'affidabilità**

<sup>10</sup> Vedasi Amitai Etzioni, Sociologia delle organizzazioni. Il Mulino, 1967, pag. 24

«Nel termine “**fattore umano**” sono inglobati molteplici aspetti correlati alla disciplina che nel resto del mondo è nota come “Ergonomics” o “**Ergonomia**”. Questa concerne lo studio delle **interazioni** tra **essere umano** e **gli altri elementi di un sistema**». [...] «Esiste una convergenza di opinioni circa i **fattori** che definiscono l’applicabilità dell’espressione e connotano lo **stretto legame** tra **organizzazione** e **comportamento**». [...] Da una **non corretta gestione** della **sicurezza sul lavoro** a livello **apicale** o di **vigilanza**, ossia “**organizzativo**”, può scaturire un **incidente** o, nel peggiore dei casi, un **infortunio** configurabile come reato. La **centralità dell’organizzazione** è un concetto ormai diffuso anche per **comprendere** le **cause** degli **infortuni** e degli **incidenti**. [...] La **componente umana** agisce in seguito a una **non adeguata progettazione** e **gestione**, inclusa la **vigilanza** e il **controllo**, della sua attività e, dunque, l’**azione errata** può essere intesa come una **conseguenza** di un “**errore organizzativo**».

#### **Pag. 42, cap. 2.2 - Lo stress lavoro correlato**

«In Italia, **prima** che fosse **adottato** l’**Accordo Europeo sullo stress lavoro correlato**, l’INAIL aveva introdotto la **definizione** di “**costrittività organizzativa sul lavoro**”<sup>11</sup>, intendendo con essa “**atti e azioni** che comportano **conseguenze chiare e rilevanti** sulla **posizione lavorativa** e sulle **possibilità di svolgimento del lavoro** del soggetto coinvolto”, l’Istituto si era basato in sostanza sul **principio generale** secondo il quale il “**rischio tecnopatico rilevante** da un punto di vista assicurativo **non deriva esclusivamente** dalla **nocività** delle lavorazioni ma anche da **particolari condizioni** dell’**attività** e dell’**organizzazione aziendale**”. [...] Occorre precisare che la **sentenza** del Tribunale amministrativo regionale del Lazio, Sezione III ter, n.5454 del 4 luglio 2005 **annulla** la **Circolare 71 dell’INAIL** in cui erano state introdotte e definite le costrittività organizzative; in questo contesto, pertanto, si considera questa definizione **unicamente** per il suo **valore esplicativo** del percorso della **trattazione dei rischi psicosociali**».

#### **Pag. 44, cap. 2.3 - Il contesto legislativo e giurisprudenziale**

«In sostanza, la **legislazione prevede** che, tra gli **obblighi in carico al Datore di Lavoro**, sia compresa la **rilevazione di criticità** che possano **arrecare danno a tutti**, a prescindere dalla vulnerabilità individuale, e gli **interventi di miglioramento sulla collettività**, e **non la rilevazione** delle criticità e i relativi interventi per **sostenere** la sfera intima del **singolo individuo**. In questo senso, il D.Lgs. 231/2001 **esalta**, come detto, la **centralità dell’organizzazione**».

#### **Pag. 46, cap. 2.4 - Il rischio organizzativo**

«L’**obiettivo** rimane la **tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori** attraverso la valorizzazione del **lavoratore** come “**risorsa**” e la **gestione sistemica** degli **aspetti legati a competenza, ruoli e responsabilità, motivazione**, gestione dei **carichi di lavoro** in termini di contenuti e di **tempi, interazioni** tra il **lavoratore** e l’**ambiente di lavoro**/macchine/impianti/attrezzature. Un raffronto tra le ricerche [...] induce ad affermare che le **cause di stress, rischi psicosociali, comportamenti insicuri e conseguenti errori umani** siano generalmente **sovrapponibili**. Tali elementi **costituiscono** l’**insieme** di **fattori** afferibili all’**organizzazione**, poiché da essa dipendono. Ne consegue che il rischio di cui **sperimentare** le eventuali **soluzioni** è il cosiddetto “**rischio organizzativo**” o rischio derivante da una o più **carenze** dell’**organizzazione**, in termini **gestionali, metodologici, operativi** come un’**insufficiente formazione, attribuzioni di responsabilità** poco chiare, mancanza o inefficacia di **procedure**

<sup>11</sup> Vedasi la Circolare INAIL n. 71 del 17 dicembre 2003 – “Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattazione delle pratiche”.

**interne, scarso coinvolgimento, carenze metodologiche nell'analisi del rischio, ecc. Dal concretizzarsi di queste criticità discendono situazioni che possono avere impatti diretti e indiretti sulle condizioni di SSL. [...] Agire sulle criticità organizzative significa dunque prevenire i rischi lavorativi».**

**Pag. 62, cap. 3.3.1 - Cultura organizzativa**

«Il risultato da raggiungere, infatti, si delinea in un **potenziamento** del senso di **appartenenza**, nella disponibilità di un **supporto** alla **risoluzione** dei **problemi** e allo **sviluppo** del **personale**, in **migliori relazioni interpersonali**, nel **benessere organizzativo**, nella **promozione** di **comportamenti sicuri** grazie ad un **accrescimento della percezione dei rischi e della cultura della prevenzione**».

→ Quindi, affinché l'azienda ottenga i migliori risultati "attesi", non solo nel **campo economico**, ma anche d'**immagine** e della **tutela di SSA**, la "**qualità delle relazioni**" in azienda si dovrà orientare a far **entrare questi temi, in modo chiaro e condiviso**, negli **obiettivi** stessi dell'azienda e nei **fattori strategici al loro raggiungimento**: in particolare: la **struttura organizzativa**, il **dimensionamento delle risorse**, la gestione dei **carichi di lavoro** e dei **vincoli**, le **regole di coordinamento**, nonché la **capacità del riesame** e della **riprogettazione**

## PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI SULL'ORGANIZZAZIONE

Con l'entrata in vigore del **Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81** (altrimenti conosciuto come **Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro**), non solo è aumentata la rilevanza giuridica della dimensione sociale nella **prevenzione** e nella **gestione della salute e sicurezza**, ma è anche stata ribadita l'importanza della "**qualità delle relazioni**" all'interno degli ambienti di lavoro (**modello organizzativo e/o sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro**).

Nello stesso decreto, come nel precedente D.Lgs. n. 626/1994, è chiarito come la stessa **valutazione dei rischi** dev'essere "**finalizzata ad individuare le adeguate misure atte a garantire il miglioramento nel tempo** dei livelli di **salute e sicurezza**" (Art. 2 D. Lgs. 81/2008). Quindi impegnando i soggetti interessati alla "**qualità delle relazioni**": **azienda, medico competente e Organizzazioni sindacali**, a **considerare i fattori d'impatto negativo sulla salute**, anche **riconducibili a elementi dell'Organizzazione aziendale** che possono **manifestarsi in violenza**, o **atti vessatori**, di tipo **psicologico, fisico, di genere** e quant'altro a essi riconducibile, quali **elementi da valutare, migliorare, correggere o eliminare all'interno dell'organizzazione aziendale stessa**, nonché nei **collegamenti di tipo sociale da essa derivati**.

Per ciò che attiene al **processo valutativo dei rischi** e al suo **inserimento nell'apposito documento di valutazione**, per riferimenti di tipo organizzativo, il **D. Lgs. 81/2008** indica (elenco non esaustivo):

► **Articolo 2. Definizioni**

- **comma 1**. Ai fini e agli **effetti delle disposizioni di cui al presente decreto legislativo si intende per:**

a) **«lavoratore»**: persona che [...] svolge un'attività lavorativa **nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro** pubblico o privato [...]

- b) «**datore di lavoro**»: [...] il soggetto che, **secondo** il tipo e l'assetto dell'**organizzazione** nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, **ha la responsabilità dell'organizzazione stessa** o dell'unità produttiva in quanto **esercita i poteri decisionali** e di spesa [...]
- c) «**azienda**»: il **complesso della struttura organizzata dal datore di lavoro** pubblico o privato [...]
- q) «**valutazione dei rischi**»: **valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori** presenti **nell'ambito dell'organizzazione** in cui essi prestano la propria attività, finalizzata a individuare le **adeguate misure di prevenzione** e di **protezione** e a elaborare il programma delle **misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza** [...]
- dd) «**modello di organizzazione e di gestione**»: modello **organizzativo e gestionale per la definizione e l'attuazione di una politica aziendale per la salute e sicurezza** [...] idoneo a **prevenire i reati** [...] commessi con **violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela della salute sul lavoro** [...]

► **Articolo 15.** Misure generali di tutela

- **comma 1.** Le **misure generali di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro** sono: [...]

b) la **programmazione della prevenzione**, mirata a un complesso che integri in modo coerente nella **prevenzione** le **condizioni tecniche produttive** dell'azienda nonché l'**influenza** dei fattori dell'ambiente e dell'**organizzazione del lavoro**; [...]

► **Art. 16.** Delega di funzioni

- **comma 1.** La **delega di funzioni da parte del datore di lavoro**, ove non espressamente esclusa, è **ammessa con i seguenti limiti e condizioni**:

a) che essa risulti da **atto scritto** recante data certa;

b) che il **delegato possieda tutti i requisiti di professionalità ed esperienza** richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;

c) che essa **attribuisca al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo** richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;

d) che essa **attribuisca al delegato l'autonomia di spesa** necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate;

e) che la **delega sia accettata dal delegato per iscritto** [...]

- **comma 3.** La **delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza** in capo al **datore di lavoro** in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite. L'obbligo di cui al primo periodo **si intende assolto in caso di adozione ed efficace attuazione del modello di verifica e controllo** di cui all'articolo 30, comma 4.

- **comma 3-bis.** Il **soggetto delegato** può, a sua volta, previa intesa con il datore di lavoro **delegare specifiche funzioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro** alle medesime condizioni di cui ai commi 1 e 2. La delega di funzioni di cui al primo periodo **non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al delegante** in ordine al corretto espletamento delle funzioni trasferite. Il soggetto al quale sia stata conferita la delega di cui al presente comma non può, a sua volta, delegare le funzioni delegate.

► **Articolo 18.** Obblighi del datore di lavoro e del dirigente

- **comma 1.** Il **datore di lavoro** [...] e i **dirigenti**, che **organizzano** e dirigono le stesse attività secondo le **attribuzioni e competenze** a essi conferite, devono: [...]

z) **aggiornare le misure di prevenzione** in relazione ai **mutamenti organizzativi e produttivi** che hanno rilevanza **ai fini della salute e sicurezza del lavoro**, o in relazione al grado di evoluzione della tecnica della prevenzione e della protezione; [...]

- **comma 2. Il datore di lavoro fornisce al servizio di prevenzione e protezione e al medico competente informazioni** in merito a:

b) **l'organizzazione del lavoro**, la programmazione e l'attuazione delle misure preventive e protettive;

► Continuando con l'analisi del D. Lgs. 81/2008, particolare attenzione va data ai contenuti dell'**articolo 35 "Riunione periodica"**, dove al comma 3 si legge: "Nel corso della riunione **possono** essere individuati:

a) **codici di comportamento e buone prassi** per prevenire i rischi di infortuni e di malattie professionali;

b) **obiettivi di miglioramento della sicurezza complessiva sulla base delle linee guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro"**.

→ Ovvero, nei confronti dei previgenti contenuti normativi indicati dal D. Lgs. 626/1994 oggi, nel D. Lgs. 81/2008 si indica **l'esplicita possibilità di avere a riferimento** proprio questi argomenti, al fine di **perfezionare e integrare il già previsto Documento di Valutazione dei Rischi (DVR)** e le azioni a esso collegate e conseguenti.

Il tutto è suffragato dal fatto che in **riunione periodica** (momento di discussione **obbligatorio e verbalizzato**), si "**possa**" discutere di argomenti quali le **buone prassi** (Buone Prassi e Buone Tecniche aziendali - BP&BT), **codici di comportamento** e **SGSL** (Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro) significa che **la stessa legge ritiene queste tecniche valutative importanti e fondamentali al fine del corretto raggiungimento di precisi obiettivi** di prevenzione, protezione e tutela di SSA (Salute, Sicurezza e Ambiente).

Inoltre, se prendiamo a riferimento i contenuti del **D. Lgs. 81/2008, "l'organizzazione di lavoro"**, o "**aziendale**", può essere definita come: "**l'artefatto umano finalizzato al raggiungimento di uno o più obiettivi**"<sup>12</sup>, naturalmente **definibili** anche nell'**ambito delle relazioni aziendali (obbligatoria presenza del RLS nell'altrettanto obbligatoria riunione periodica)**.

Comunque, come ogni percorso o processo di tipo amministrativo, questi sono accomunati da una **specifica responsabilità** che, normalmente, è **legata a poteri specifici**, come dalle chiare indicazioni riportate nell'**articolo 16 del D. Lgs. 81/2008** (prima riportato).

Non a caso, sempre secondo l'**articolo 2, comma 1, lettera "b"** del **D. Lgs. 81/2008**, lo stesso datore di lavoro è definito colui che ha la **responsabilità dell'organizzazione dell'azienda** la quale, secondo specifici criteri, può essere "**delegata**" anche ad **altre figure competenti** (la cui nomina è soggetta a responsabilità in "**eligendo**") che, in questo modo vengono ad **acquisire i poteri decisionali e di spesa** inquadrati nell'area di "**competenza**"<sup>13</sup> delegata, utili alla corretta gestione organizzativa

<sup>12</sup> Da Strati A., "Sociologia dell'Organizzazione, Paradigmi teorici e metodi di ricerca" – Roma, Nuova Italia scientifica, 1996

<sup>13</sup> Il datore di lavoro può essere condannato in caso di danni al lavoratore per colpa in eligendo o culpa in vigilando. Per esteso rispetto al tema in titolo, la "**culpa in eligendo**" si ha quando il datore di lavoro sbaglia a scegliere (eligere), volendo risparmiare o non usando la normale diligenza, una certa macchina, un certo docente, un certo consulente,

dell'azienda, fatto comunque salvo il **dovere** di “**vigilanza**” (a.d. responsabilità “in vigilando”) dei **soggetti delegati**.

Ciò significa che:

- ✓ Se il **delegato non possiede effettivi poteri decisionali e di spesa**, automaticamente la **responsabilità ricade sul delegante**, quindi sul **Datore di lavoro**, se la **delega** stessa è di **primo livello**, o sul **Datore di lavoro e il suo delegato** di primo livello, se la **delega** è di **secondo livello**;
- ✓ Se il delegato **possiede i poteri decisionali e di spesa** e non **detiene le opportune conoscenze, professionalità e capacità** per svolgere correttamente il ruolo, questo dovrà essere immediatamente **addestrato** o **sostituito**, pena l'applicazione della **responsabilità “in vigilando”**, come da comma 3 e 3bis.

→ Questi due punti, a partire dall'ultimo, sono interessanti perché “**applicabili**” anche nel caso in cui il **soggetto manifesti atteggiamenti non consoni a “professionalità” e “capacità attese, collegabili al fatto che lo stesso, o persone di sua fiducia, possano anche utilizzare sistemi basati sulla violenza e/o vessazione verso soggetti rientranti nell'organizzazione di competenza.**

## L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE POSITIVA ED ETICA

### STUDI VARI SULL'ORGANIZZAZIONE E IL CLIMA ORGANIZZATIVO

Gli **studi sull'organizzazione** e sul **clima organizzativo**, negli anni, sono stati oggetto di numerosissime rassegne (per esempio):

- Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970;
- Field & Abelson, 1982;
- Glick, 1985; Hellriegel e Slocum, 1974;
- Hoy & Kottkamp, 1974;
- James & Jones, 1974;
- Jones & Ettington, 1987;
- Litwin & Stringer, 1968;
- Payne & Pugh, 1976;
- Peterson, Cameron, Mets, 1987;
- Schneider, 1975;
- Tagiuri & Litwin, 1968;
- Tierney, 1990;
- Woodman & King, 1978.

Per precisarne i contenuti, a puro titolo di esempio, in seguito si riportano alcuni altri studi abbastanza rappresentativi dell'argomento.

---

una certa organizzazione del lavoro e questa sua scelta causa danni al lavoratore. La “**culpa in vigilando**” si ha quando il datore di lavoro, anche avendo fatto una buona scelta di una certa macchina, di un certo docente, una certa organizzazione del lavoro non organizza un controllo, cioè non vigila, per assicurarsi che vengano comunque rispettate le norme di prevenzione infortuni e di tutela della salute. Vedasi <https://www.brocardi.it/C/culpa-in-eligendo> e [html https://www.brocardi.it/C/culpa-in-vigilando.html](https://www.brocardi.it/C/culpa-in-vigilando.html)

Innanzitutto, la descrizione dei **termini relativi** alle **risorse umane**, il loro contributo nell'**organizzazione aziendale** e del suo "**clima organizzativo**" è così **riassumibile**<sup>14</sup>:

- «Le **Risorse Umane** operano all'interno di un contesto organizzativo aziendale e **sono l'elemento chiave**, fattore generatore e propulsore di innovazione e cambiamento, che **contribuisce in maniera determinante al raggiungimento degli obiettivi** perseguiti dall'azienda: ovvero **l'organizzazione**, interpretata e percepita in maniera soggettiva, è gestita, modellata e **adattata dalle persone che la compongono**.

- **L'organizzazione** e le **persone** che vi lavorano costituiscono quindi un **unico inscindibile, complesso sistema interattivo** in continuo sviluppo nel tempo e in rapporto a specifiche circostanze».

Inoltre:

- Il **clima organizzativo aziendale** è inteso come «insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i **lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione** e rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le **valutazioni specifiche sul proprio lavoro** che determinano la vera e **propria soddisfazione lavorativa**»<sup>15</sup>.

- «La **capacità tecnica** è un aspetto essenziale per il successo di un'organizzazione, ma la realizzazione e **l'indirizzamento della capacità verso attività produttive dipende dal clima**»<sup>16</sup>.

- «Il **clima organizzativo costituisce una variabile essenziale** non solo per la **qualità della vita lavorativa**, con la sua dimostrata **influenza su motivazione, impegno ed efficienza**, ma anche per le **relazioni interpersonali** e la **fiducia verso l'organizzazione** e sul conseguente senso di **realizzazione lavorativa**» (Lawler, Hall e Oldham 1974).

- Diversi studiosi (Johnson, 1976; Litwin e Stringer, 1968; Payne e Mansfield, 1973; Powell e Butterfield, 1978; Schneider e Hall, 1972) ci ricordano come, **nella stessa organizzazione, possano esistere molteplici climi**, in quanto **l'ambiente organizzativo** può essere **percepito diversamente** da **membri appartenenti a diversi livelli organizzativi**, in **diversa posizione gerarchica**, oppure di **reparti diversi** ma nella **stessa posizione**.

- Secondo una **ricerca mirata alla leadership** (Kozlowski & Doherty<sup>17</sup> 1989): «i **leader** sono le cartine al tornasole delle **politiche organizzative** e dei **processi di gruppo**, e influenzano la **percezione del clima aziendale** da parte **dei collaboratori** enfatizzando le **pratiche organizzative**».

---

<sup>14</sup> Vedi <http://www.asapitalia.com/it/newsletter-articoli/42-psicologia-del-lavoro/97-il-clima-organizzativo-tutto-quello-che-si-deve-sapere.html>

<sup>15</sup> G. Sarchielli, "Psicologia del lavoro", Il Molino, Bologna, 2003, p. 290.

<sup>16</sup> F. Friedlander, N. Margulis, "Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon satisfaction", in *Personal Psychology*, n. 22, 1969, p. 173.

<sup>17</sup> Kozlowski S.W., & Doherty M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.

- La **Teoria dell'elaborazione sociale delle informazioni** di **Salancik e Pfeffer** (SIPT, 1978), riporta come «le **persone prestino attenzione al proprio ambiente** per capire il **modo più corretto di comportarsi**».
- Anche la “**Teoria dell'apprendimento sociale**” dello psicologo canadese **Albert Bandura** (1986) suggerisce che «le **persone imparano non solo attraverso la propria esperienza ma anche osservando gli altri nei loro comportamenti** e sono più inclini a **prestare attenzione ed emulare comportamenti di modelli ritenuti credibili e efficaci**». Quindi, se «i **leader nelle organizzazioni**, spesso normalmente **considerati dei modelli legittimi** che possiedono anche il **potere di elargire premi e punizioni** nei confronti dei delle **risposte comportamentali** attese dai collaboratori» è facilmente intuibile come «questi **atteggiamenti, pur non basati su espressioni etiche, diventino preciso riferimento** per coloro che li vivono».
- Gli studi di **Robert A. Stringer**<sup>18</sup>, hanno mostrato come «la **determinante per il mantenimento del clima organizzativo** sia il **comportamento quotidiano del leader dell'organizzazione**».
- **Marshall Schminke, Anke Arnaud e Regina Taylor**<sup>19</sup> hanno trovato delle «**correlazioni tra la morale del leader e il clima etico dell'organizzazione**». In sintesi, «i **veri leader etici**, ponendosi come **modelli di comportamento**, devono essere d'esempio ai **collaboratori** ed evidenziare come ci si **aspetti che facciano la cosa giusta**, mostrando **come affrontare e gestire problematiche** di varia natura con **professionalità, perizia e senza sentirsi sotto pressione**, al fine di **raggiungere elevati obiettivi di business**».
- **Neubert et al.**<sup>20</sup>, nel dicembre 2009 mostrano «la **correlazione positiva tra leadership etica e percezioni individuali di clima etico**». «L'ambiente sociale, o **clima etico**, fornisce informazioni riguardo l'appropriatezza del **comportamento sul posto di lavoro**: se il **clima è etico**, e le **condotte etiche sono enfatizzate**, i lavoratori saranno meno inclini a incorrere in **comportamenti controproducenti**, per questo è necessario **aiutare gli individui a capire** quali sono i **comportamenti accettabili e/o attesi** e quelli **non accettabili** all'interno delle organizzazioni lavorative».
- Secondo **Schweppen et al.**, 1997, «il **clima etico è funzionale alla mediazione dei conflitti tra manager e impiegati**, riducendoli e **promuovendo relazioni di fiducia**, basate su **rispetto e collaborazione**».

---

<sup>18</sup> Stringer R. A., “Leadership and Organizational Climate”, Prentice Hall, 2002

<sup>19</sup> Articolo di Schminke et al., Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond, del 2005 in <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2251-3>

<sup>20</sup> Articolo di Mitchell J. Neubert, Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, Lawrence B. Chonko, The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field, del 2009 in <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0037-9>

- **Martin e Cullen**<sup>21</sup> nel 2006 hanno pubblicato i risultati di una **meta analisi**<sup>22</sup> sul **clima etico**, dalla quale emerge chiaramente come questo sia «**negativamente correlato con i comportamenti disfunzionali**».

- Per comprendere l'importanza del **clima organizzativo**<sup>23</sup>, può essere abbastanza descrittiva l'affermazione di **Litwin e Stringer** (1968) presa dal loro "**Modello**"<sup>24</sup>, per la quale «**le realtà organizzative possono essere comprese solo nel modo in cui sono percepite dai membri dell'organizzazione, utilizzando il clima come un filtro attraverso cui guardare i fenomeni**».

Tutti questi soggetti hanno basato i loro sforzi sulla convinzione che, in **ambiente lavorativo** e accanto a **fattori di rischio specifici, esistano** anche diffusi **agenti e/o elementi di natura organizzativa**, quindi comunque **collegati e/o collegabili alla professione**, impattanti (seguono alcuni esempi certamente non rappresentanti un quadro esaustivo):

- sulla **Sicurezza**, perché **agevolanti distrazioni** (o **calo di attenzione**), **difetti comunicativi, relazionali, mancata diffusione delle conoscenze** (anche degli **errori operativi**, ma anche di **progettazione**, sia **tecnica**, sia **organizzativa**), delle **segnalazioni di rischio potenziale o relativi a tutti gli aspetti che potrebbero essere fattore d'origine, o concausa, dell'evento infortunistico**;
- sulla **Salute**, perché capaci di **turbare lo stato di salute dell'individuo**, creando **fenomeni di disadattamento e reazioni di stress**, da cui possono **derivare malattie**, non specifiche ma **potenzialmente responsabili di malattie professionali**.

Partendo dal **concetto di salute**, nel 1948 definito dall'**OMS** (l'Organizzazione Mondiale della Sanità) come: «**uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia**, per definire il concetto di "**salute lavoro correlata**", intendiamo una **condizione dinamica di equilibrio**<sup>25</sup>, fondata sulla **capacità del soggetto di interagire con l'ambiente** di lavoro **adattandosi al continuo modificarsi della realtà circostante**».

---

<sup>21</sup> Articolo di Kelly D. Martin, John B. Cullen, "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", Journal of business Ethics, volume 69 del dicembre 2006 in <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9084-7>

<sup>22</sup> Da Wikipedia in <https://it.wikipedia.org/wiki/Meta-analisi> - Meta-analisi è un termine statistico che individua uno strumento di ricerca secondario, il cui scopo è quello di riassumere i dati provenienti da diversi strumenti di ricerca primaria, in tutte le discipline scientifiche e mediche. Essa consiste in una serie di metodi matematico-statistici utili a integrare i risultati di diversi studi simili, miranti a ottenere un unico indice quantitativo di stima che permetta di trarre conclusioni più forti di quelle tratte sulla base di ogni singolo studio.

<sup>23</sup> Vedasi in Laura Innocenti, "Clima organizzativo e gestione delle risorse umane", collana PRL (Persone, Reti, Lavori) Francoangeli editore, 2013 in [https://www.francoangeli.it/Area\\_PDFDemo/1157.18\\_demo.pdf](https://www.francoangeli.it/Area_PDFDemo/1157.18_demo.pdf)

<sup>24</sup> Modello di Litwin y Stinger sul Clima Organizzativo in <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>, pagina 43

<sup>25</sup> Vedasi [https://www.gruppoformel.com/public/allegati/10\\_Insubria\\_II\\_LIVELLO\\_A\\_Gestione\\_dei\\_conflitti\\_Bando\\_INPS\\_Valore\\_PA\\_2017.pdf](https://www.gruppoformel.com/public/allegati/10_Insubria_II_LIVELLO_A_Gestione_dei_conflitti_Bando_INPS_Valore_PA_2017.pdf)

L'importanza dell'**etica organizzativa** è suffragata dal fatto che, per esempio, secondo le statistiche (ERC<sup>26</sup> 2007) sul "**dimensionamento**" dei **comportamenti non etici**<sup>27</sup> all'interno delle organizzazioni emerge come oggi, circa il **56% dei lavoratori dipendenti**, ammetta di aver **assistito ad almeno un episodio di cattiva condotta al lavoro**, in particolare, tra questi:

- il **mentire** (25%);
- gli **atti discriminatori** (13%);
- le **molestie sessuali e abusi di vario tipo** (12%).

Quindi è chiaro come il **comportamento etico**<sup>28</sup> **in ambiente di lavoro** e direttamente **legato all'organizzazione aziendale**<sup>29</sup>, s'intenda tale quando esso "risponda ad alcuni **parametri** che mirano al **perseguimento del bene collettivo**"<sup>30</sup>, **così considerato** nell'**articolo 32** della **Costituzione Italiana**: «La Repubblica tutela la **salute** come **fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività**», ovvero il **diritto alla salute** è qualificato come **fondamentale e inviolabile della persona non subalterno ad altro diritto**, nemmeno a quello citato nel successivo **articolo 41**, primo comma, che recita: «**L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana**»).

## GLI STRUMENTI DELLA POSITIVITÀ ORGANIZZATIVA

Sin dall'inizio del millennio, i ricercatori si sono interessati sempre di più al **ruolo della leadership** (Michael E. Brown & Linda K. Treviño<sup>31</sup> 2006; Walumbwa<sup>32</sup> et al. 2008), e recenti ricerche hanno dimostrato come sussista una **relazione negativa** tra **leadership etica**<sup>33</sup> e **comportamento**

---

<sup>26</sup> L'European Research Council (ERC) è stato istituito nel 2007 dalla Commissione Europea per "incoraggiare la ricerca della massima qualità in Europa attraverso finanziamenti competitivi e sostenere la ricerca di frontiera promossa dai ricercatori in tutti i campi della ricerca, sulla base dell'eccellenza scientifica" in <https://erc.europa.eu/>. Vedasi anche <http://www.unipr.it/ricerca/ricerca-internazionale/erc> oppure <http://www.unipr.it/node/16787>

<sup>27</sup> Vedasi <http://www.igorvitale.org/2014/01/03/test-per-misurare-la-leadership-etica/>

<sup>28</sup> Vedasi [http://dizionari.corriere.it/dizionario\\_italiano/E/etica.shtml](http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/E/etica.shtml) - "etica", la ricerca di ciò che è bene per l'uomo, di ciò che è giusto fare o non fare.

<sup>29</sup> Da <http://www.treccani.it/enciclopedia/etica/> - "etica", ramo della filosofia che si occupa di qualsiasi forma di comportamento umano, politico, giuridico o morale; in senso stretto, distinguendola sia dalla politica sia dal diritto, in quanto ramo della filosofia che si occupa più specificamente della sfera delle azioni buone o cattive e non già di quelle giuridicamente permesse o proibite o di quelle politicamente più adeguate. In seguito, verso la fine del 20° secolo, l'esigenza che la riflessione etica offra suggerimenti utili per risolvere i nuovi problemi morali suscitati dalle grandi trasformazioni che gli sviluppi della ricerca scientifica e della tecnologia hanno prodotto nelle società occidentali, ha consentito una svolta radicale verso concezioni di tipo normativo, che intendono cioè affermare la natura prescrittiva e oggettiva delle richieste della morale.

<sup>30</sup> Vedasi

<http://www.portalefilosofico.com/portale/discorsoetica/Etica%20e%20Giustizia/QUALE%20IL%20COMPORTAMENTO%20ETICO.pdf>

<sup>31</sup> Vedasi <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430600110X> - Ethical leadership: A review and future directions

<sup>32</sup> Vedasi <https://authenticleadershipblog.files.wordpress.com/2012/07/authentic-leadership-questionnaire.pdf>

<sup>33</sup> Vedasi <http://www.igorvitale.org/2014/01/02/leadership-etica-come-si-sviluppa-in-azienda/>

**deviante**<sup>34</sup> dei **sogetti** facenti parte di un'**organizzazione aziendale** (Mayer<sup>35</sup> et al. 2009), facendo emergere, a livello teorico ma comunque utile a capire cosa fanno realmente i **leader** per **influenzare i collaboratori**, per fare in modo che nell'organizzazione il livello di comportamenti scorretti si **abbassi**.

I principali **strumenti** utilizzati per la "**misurazione dell'etica lavorativa**" sono stati:

1. Il **Multifactor-Leader Questionnaire (MLQ-5X)**, Bass & Avolio, 2000).
2. L'**Ethical Leadership Scale (ELS)**, Michael E. Brown & Linda K. Treviño<sup>36</sup> 2005).
3. L'**Authentic Leadership Scale (ALS)**, Walumbwa et al. 2008).
4. Il **Leadership Virtues Questionnaire (LVQ)**, elaborato su antichi testi Aristotelici da **Ronald E. Riggio, Weichun Zhu, Cristopher S. Reina e James D. Marosis**<sup>37</sup> (2010) per misurare il **costrutto di leadership**, basato sulle **quattro virtù principali** che devono essere in possesso dei veri leader: prudenza, forza, temperanza e **giustizia**.

Lo strumento "**ELS**" (precedente punto 2), da molti ritenuto il più "**versatile**", ha come obiettivo la valutazione di **diversi comportamenti del leader**, come **l'agire in maniera giusta e onesta**, la **propensione del leader a superare barriere e resistenze**, ad **ascoltare le idee dei collaboratori**, **nonché ricompensare i comportamenti etici** e, nel suo ultimo aggiornamento, vedendo inserite ulteriori specifiche **comportamentali**, prende il nome di **ELBS, Ethical Leadership Behavior Scale**.

## L'ERGONOMIA ORGANIZZATIVA

Per descrivere al meglio ciò che può significare il termine "**ergonomia organizzativa**" può essere utile analizzare ciò che **Wikipedia**<sup>38</sup> cita in tal senso:

«Il termine "**ergonomia**" deriva dalle parole greche "**érgon**" (lavoro) e "**ńomos**" (regola, legge) [...] L'**ergonomia**, secondo l'**International Ergonomics Association**<sup>39</sup> (IEA) è quella scienza che si occupa dell'**interazione** tra gli **elementi di un sistema** (umani e d'altro tipo) e la **funzione** per cui vengono **progettati**».

«Uno dei **principali campi di applicazione** dell'**ergonomia** riguarda l'**organizzazione del lavoro**. L'**ergonomia organizzativa** si basa sul lavoro di gruppi interdisciplinari che intervengono sulle **dimensioni sociali, cognitive, relazionali e fisiche dell'ambiente di lavoro**. In questo campo, oltre che a sviluppare studi metodologici e **strumenti** idonei per la **prevenzione, valutazione di patologie psicosociali emergenti** (**stress, mobbing e burn out**, in particolare), l'**ergonomia** fornisce anche principi e **modelli di progettazione ergonomica degli ambienti di lavoro**, con l'intento di **migliorare la qualità della vita e il benessere nei luoghi di lavoro**».

<sup>34</sup> Vedasi <http://www.igorvitale.org/2013/12/07/come-individuare-i-maltrattamenti-sul-luogo-di-lavoro/>

<sup>35</sup> Vedasi Journal of Medical Internet Research - International Scientific Journal for Medical Research in <http://www.jmir.org/2009/2/e15/>

<sup>36</sup> Vedasi [http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/science\\_p\\_10105\\_5765.pdf](http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/science_p_10105_5765.pdf) - Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct. Development and Testing

<sup>37</sup> Vedasi [https://www.researchgate.net/publication/232478242\\_Virtue-based\\_measurement\\_of\\_ethical\\_leadership\\_The\\_Leadership\\_Virtues\\_Questionnaire](https://www.researchgate.net/publication/232478242_Virtue-based_measurement_of_ethical_leadership_The_Leadership_Virtues_Questionnaire)

<sup>38</sup> Vedasi <https://it.wikipedia.org/wiki/Ergonomia>

<sup>39</sup> Vedasi [https://it.wikipedia.org/wiki/International\\_Ergonomics\\_Association](https://it.wikipedia.org/wiki/International_Ergonomics_Association)

Inoltre, secondo l'Enciclopedia Treccani<sup>40</sup>, l'**ergonomia** è definita come una «**disciplina scientifica** che, utilizzando le conoscenze e i dati forniti da vari campi del sapere, **studia il sistema uomo-macchina-ambiente** con l'**obiettivo** di trovare **soluzioni ottimali, adatte alle capacità** e ai **limiti psicofisiologici dell'uomo** [...] Alle sue **origini** era orientata solo allo **studio dei rapporti dell'uomo con l'ambiente di lavoro** e ai problemi della **sicurezza**, con specifiche ricerche su postura e geometria del corpo umano, disegno e progettazione dei posti di lavoro, movimenti dell'operaio in produzione, microclima, **relazioni interpersonali nell'attività lavorativa** [...] successivamente l'impostazione, elaborata per lo studio dei sistemi di carattere militare, dimostrò la sua **validità e applicabilità a tutti i diversi sistemi uomo-macchina**».

«Ciò indusse, nel 1949, **K.F.H. Murrell**<sup>41</sup> (1908-1984) a costituire a Oxford un gruppo di studiosi che in seguito diede vita alla **Ergonomics research society** [...] con una notevole apertura dei primi studi angloamericani verso l'interdisciplinarietà e l'uso del **nuovo termine "ergonomics"** [...] Gli studi in questo nuovo ramo della scienza ebbero ulteriore sviluppo con la costituzione, nel 1959, a Stoccolma dell'**International ergonomics association**, e a Roma, nel 1961, della **Società Italiana di Ergonomia**<sup>42</sup> (SIE)».

«Nata da esigenze connesse ai settori industriale e militare, l'**ergonomia** non è rimasta limitata e circoscritta a questi ambiti, ma ha **esteso il suo campo d'indagine ai rapporti che intercorrono fra l'uomo e l'ambiente in genere**, occupandosi di **tutte le possibili relazioni** tra l'uomo, le macchine, le tecnologie, l'**ambiente fisico-sociale**, il **contesto di vita**, e utilizzando conoscenze multidisciplinari allo scopo di **analizzare, progettare e valutare i sistemi** che si **sviluppano intorno all'uomo**. Le **caratteristiche psicofisiologiche dell'uomo** costituiscono infatti i **parametri fondamentali** cui **devono essere adattati** i mezzi, le macchine, l'ambiente, i metodi e l'**organizzazione del lavoro** [...] Obiettivi fondamentali sono la **ricerca di quell'equilibrio psicofisico e sociale** che porta alla **perfetta compatibilità tra la vita dell'uomo e tutto ciò che lo circonda** [...] **scopo dell'ergonomia** è, in sostanza, conseguire al tempo stesso la **massima sicurezza**, il **massimo benessere** e, infine, la **massima efficienza**».

Per ciò che attiene alla **normativa italiana**, si parla di ergonomia già nel D. Lgs. 626/1994, poi ripresa nel D. Lgs. 81/2008 in relazione al **miglioramento del benessere del lavoratore**.

Oggi, l'articolo 15, lett. d) del **Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro** impone "il **rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro**, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo".

Quindi, per ciò che prevedono le norme vigenti, **abbinando l'organizzazione del lavoro alla scienza che studia i collegamenti tra l'uomo e l'ambiente in cui opera**, l'**ergonomia**, siamo in grado di definire **indicazioni precise da applicare per le valutazioni da fare anche nel campo delle relazioni tra soggetti** che fanno parte di un'**organizzazione aziendale**.

In definitiva, quando l'**interazione** tra gli "**elementi umani di un sistema**" e la **funzione** da loro

<sup>40</sup> Vedasi <http://www.treccani.it/enciclopedia/ergonomia/>

<sup>41</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Hywel\\_Murrell](https://it.wikipedia.org/wiki/Hywel_Murrell) - Kennet Frank Hywel Murrell (1908 – 1984) è stato uno psicologo britannico, tra i primi ad occuparsi di studi sull'ergonomia.

<sup>42</sup> Vedasi [https://it.wikipedia.org/wiki/Societ%C3%A0\\_italiana\\_di\\_ergonomia](https://it.wikipedia.org/wiki/Societ%C3%A0_italiana_di_ergonomia)

ricoperta nell'**organizzazione del lavoro**, quale "**sistema progettato**" su **obiettivi aziendali precisi**, **non è mirata** alla **tutela** delle **caratteristiche psicofisiologiche dell'uomo** - le quali costituiscono i **parametri fondamentali** su cui **deve essere adattata** l'**organizzazione** stessa al fine di avere un **ambiente di lavoro sereno**, in **massima sicurezza**, **massimo benessere** e garante del mantenimento dell'**equilibrio psicofisico dell'individuo** e dei componenti il **gruppo di lavoro (teamwork)** -, il "**sistema**" può **facilitare** l'**instaurazione di rapporti umani e professionali "malati"** e tesi all'**adozione di metodologie comportamentali** basate su **rapporti fortemente disequilibrati, violenti e vessatori**.

## AUTORITÀ, AUTOREVOLEZZA E LEADERSHIP

Per meglio inquadrare la **stratificazione sociale della specie umana** e i **livelli di autorità** che ne derivano, è il caso di analizzarne le caratteristiche collegate con un esempio che riguarda i due **aspetti principali** sui quali si fonda il tutto: il **potere** e l'**autorità**, **veri o falsi, attesi, pretesi o "posseduti"**, per fortuna non sempre ma **spessissimo indissolubilmente collegati** agli **obiettivi economici** del singolo perché, erroneamente, **ritenuti intimamente collegati** a un conseguente "**posizionamento**" sociale.

**I termini autorità e autoritario, autorevole e autorevolezza<sup>43</sup> nella lingua italiana.**

In italiano, per **autorità** si intende l'**insieme delle qualità** che una **persona** o un'**istituzione** devono avere per fare in modo di essere riferimento per altri individui in modo assolutamente volontario. L'**autorità** è diversa dal **potere** perché, se il **potere** può essere **illegittimo** e non **giustificato**, l'**autorità**, se è **vera**, è **sempre giustificata** e **legittima** ovvero, chi ha l'**autorità** ha sempre la possibilità di **esercitare il suo potere** ma chi **ha il potere** non sempre ha l'**autorità per farlo**. Quando un'**autorità** **abusa del proprio potere** si dice che è **autoritaria**; quindi autoritaria è quella persona o istituzione che **usa il proprio potere legittimo oltre la propria legittimità**; dato che **quando si esercita il potere si limita la libertà degli altri**, **autoritario** è diventato anche **sinonimo di dittatoriale o liberticida**.

Anche se lo **stile autoritario** è in alcuni casi **utile per il tempo necessario a uscire da situazioni di emergenza**, nelle quali ci si deve muovere molto velocemente e si devono dare dei precisi indirizzi al sistema, in molte **aziende**, o **organizzazioni**, c'è ancora chi è convinto che sia legittimo, efficace e utile tenere sempre un **comportamento legato** agli "**ordini perentori e indiscutibili**": questa situazione parte da un **retrotterra culturale** che, concettualmente, fa **legare più facilmente il potere** al "**dominio**".

Per contro e per definizione, quando una persona o un'**istituzione** possiedono le **qualità dell'autorità** ma **non hanno potere** si dice che queste abbiano "**autorevolezza**", e **autorevole** è quella persona o istituzione **che ha autorità**, che è quindi **degnata di rispetto**, che **merita fiducia**, ma

<sup>43</sup> Vedasi <http://parliamoitaliano.altervista.org/autorita-autorevole-e-autoritario/ù>

che **non ha un potere da esercitare**: in questo caso è **definibile** come **“Leader”** o **“Leadership”** aziendali <sup>44</sup>.

- ➔ Essere **“Leader”** significa **ispirare** e **influenzare**, avere una **visione chiara** di dove si vuole andare, e degli obiettivi attesi, e saperla **trasmettere ai collaboratori**;
- ➔ **“Leadership”** significa avere la capacità di **liberare il talento delle persone**, **condividere** con loro i propri **obiettivi** e renderli **stimolanti** e **appaganti** (puntare sulla motivazione) e **coordinare un gruppo di collaboratori** (spirito di squadra) dove **ognuno** esprime al massimo la propria **competenza** e **professionalità**, il tutto **senza innescare inutili conflitti** interpersonali.

**In breve, collegando i termini all’ambiente lavorativo:**

L’**autorità** è **corrispondente** al **potere** (non dominio) **del grado ricoperto all’interno** di un’**organizzazione** o **società** (per esempio l’esercizio del **potere decisionale** o di **spesa**), mentre l’**autorevolezza** è data da ciò che gli altri riconoscono come **riferimento** in un **“capo”**, ovvero un **leader** a cui corrisponde una **leadership**.

Mentre **la prima è più legata ad uno stile impositivo-direttivo**, qualificato da ordini del tipo: **“fate!”** o **“andate!”**; la seconda si associa ad uno **stile partecipativo-motivazionale**, qualificato da ordini del tipo: **“facciamo!”** o **“andiamo!”**.

Un utile riferimento a quanto sopra lo rende disponibile **Antonio Messina**, presidente e amministratore delegato di **Hara Risorse Umane** ed esperto nella formazione in **“People management”<sup>45</sup>** (**motivazione** e **valorizzazione dei collaboratori**), nei suoi scritti ragionati postati in **LinkedIn**<sup>46</sup> dove, utilizzando una serie di interrogazioni che portano già con loro le risposte attese, nonché l’allegoria delle porte girevoli, viste come **confine comportamentale** tra l’ambiente di vita e quello lavorativo, ci **offre profondi stimoli meditativi**, così sintetizzabili in:

**1- «Ci sono Manager<sup>47</sup> italiani eccezionali [...] ma dal mio osservatorio riscontro, purtroppo, una cultura manageriale in Italia di livello medio molto, molto basso: troppa sciattezza manageriale, in particolare quando si tratta di gestire e motivare le persone [...] perché si tratta proprio di negligenza e trascuratezza nel fare il proprio lavoro nell’ambito della gestione delle persone».**

<sup>44</sup> Vedasi <http://www.marcopoier.it/articoli-leadership-1/>

<sup>45</sup> Vedasi <https://luisscampusduepuntozero.files.wordpress.com/2012/06/people-management.pdf> oppure [https://www.francoangeli.it/ricerca/Scheda\\_libro.aspx?id=18332](https://www.francoangeli.it/ricerca/Scheda_libro.aspx?id=18332)

<sup>46</sup> Vedasi i testi a firma Antonio Messina intitolati: - “E se i Manager italiani la smettessero...?”, pubblicato il 3 aprile 2018 in <https://www.linkedin.com/pulse/e-se-i-manager-italiani-la-smettessero-antonio-messina/>

- “L’incantesimo della porta girevole, ovvero... e se in azienda si entrasse persona e si diventasse una cosa?”, pubblicato l’11 aprile 2018 in <https://www.linkedin.com/pulse/lincantesimo-della-porta-girevole-e-se-azienda-si-entrasse-messina>

<sup>47</sup> Vedasi <http://www.treccani.it/vocabolario/manager/> - Dirigente d’azienda, di elevata posizione, che accentra in sé le funzioni dell’imprenditore, assumendo la responsabilità della conduzione dell’azienda (o di un settore aziendale) e delle relative decisioni, pur non essendo generalmente il proprietario. Il termine è usato anche in alcune espressioni composte come, per esempio: “area manager”, ovvero direttore delle zone di vendita; “export manager”, il responsabile delle relazioni commerciali con i mercati esteri; “product manager”, responsabile di un prodotto o di una linea di prodotti; “project manager”, responsabile di un progetto, eccetera.

[...] «E se i Manager italiani [...] si **assumessero** la **responsabilità** dei loro **comportamenti** di fronte alla **demotivazione**, alle **dimissioni** o all'**assenteismo** dei loro **collaboratori**?».

[...] «E se i Manager italiani [...] la smettessero con il loro "**machismo**"<sup>48</sup> dell'**alzare la voce** e del **trincerarsi dietro** l'**autorità** della casella dell'organigramma e iniziassero a **conquistarsi autorevolezza con i loro comportamenti**? [...] La smettessero di dare per scontati i risultati positivi e **concentrarsi solo sui risultati negativi**, bastonando l'**autostima** dei loro **collaboratori**, e iniziassero a **rispettarli come esseri umani**, innanzitutto e come **professionisti**? [...] Iniziassero a **rispettare il tempo** e l'**organizzazione del lavoro** delle **persone**? [...] La smettessero di non avere fiducia in se stessi e, di conseguenza, di **non fidarsi degli altri**, creando così un **circolo vizioso che porta al sospetto** e al micro-management, e invece **imparassero a delegare**? [...] La smettessero di **premiare le persone in base a convenienze o interessi personali** e iniziassero a sentirsi responsabili della **creazione di una cultura della meritocrazia** nella loro azienda, premiando oggettivamente i giusti **risultati ottenuti con i giusti comportamenti**? [...] La smettessero di sentirsi "imparati" e avessero l'**umiltà** di riconoscere che **essere Manager** è un **mestiere** che si **impara** nel corso di **tutta una vita professionale**, **aggiornandosi e mettendosi costantemente in dubbio e in discussione**?»

«[...] Sono fermamente convinto che tutta questa sciatteria manageriale **influisca non poco sul conto economico delle aziende in Italia, sul PIL nazionale e sul mancato sviluppo in Italia e all'estero di tante aziende** [...]».

2- «[...] Da anni ormai si parla di **motivazione** e di **engagement**<sup>49</sup> delle **persone**, e da decenni la **letteratura HR**<sup>50</sup> e **Manageriale** insegnano l'**attenzione, la centralità e la cura delle persone**».

[...] «Come possono alcuni esseri umani **permettersi di umiliare, svilire, ferire e trattare male** altri loro simili solo perché c'è, come **contropartita, un rapporto di lavoro e un corrispettivo economico**?»

«Che cosa fa dimenticare che **rispetto, ascolto, educazione, gentilezza, fiducia, stima, lealtà, trasparenza, condivisione, coerenza** e molti altri valori siano **importanti anche nel mondo del lavoro**?»

«[...] Se in una azienda succedesse qualcosa del genere penserei che la stessa sia stata vittima di uno strano sortilegio: l'incantesimo della porta girevole. **Persone che diventano cose**, pura pazzia! Eppure, nella migliore delle ipotesi, **in queste aziende poco fortunate, le cose sarebbero considerate come delle risorse**. Ma, nonostante esista una funzione Risorse Umane, la parte umana della risorsa resterebbe vittima dell'incantesimo della porta girevole».

In sunto essenziale:

- Per chi si colloca in **posizioni apicali e decisionali** in un'**organizzazione strutturata**, come quella **aziendale**, è ampiamente noto e dimostrato come le **persone che ne fanno parte, seguano i capi per l'esempio** che sono in grado di dare, per quello che **dicono e fanno**, generalmente adeguandosi a precisi e condivisi "**riferimenti e obiettivi**", verso i quali metteranno a disposizione le loro aspettative.
- Per contro, in un ambiente lavorativo **autoritario**, praticamente **privo di rispetto e considerazione delle prerogative individuali** e di **cultura del gruppo**, è giocoforza che, oltre a **non riconoscere il**

<sup>48</sup> Vedasi <http://dizionari.repubblica.it/Italiano/M/machismo.php> - atteggiamento maschile di ostentata virilità che si manifesta attraverso comportamenti aggressivi e cura esasperata della propria prestanta fisica

<sup>49</sup> Promessa e/o attesa dell'impegno professionale del soggetto – vedasi <http://it.dicios.com/enit/engagement>

<sup>50</sup> Acronimo di Human Resources o Risorse umane in lingua italiana

**capo** come leader ed **eseguire** gli “**ordini**” in modo meccanico e forzato, si **sviluppano dei sistemi basati sulla competizione negativa**, mirata all’**affossamento** dell’altro, visto come **avversario** e non come **collaboratore** e, purtroppo, alla facile possibile attivazione di **metodiche di tipo impositivo e violento**, sia di **tipo “orizzontale”** (che si manifesta tra colleghi pari grado) sia di **tipo “verticale”** (tra capo e subalterni).

## IL PRINCIPIO DI PETER

Ispirato da una **teoria generale**, già proposta dal professor **William R. Corcoran** durante le sue ricerche relative ai **programmi di azioni correttive** su attrezzature, apparati e sistemi utilizzati, anche oltre il livello di progetto iniziale, negli **impianti nucleari**, **Laurence Peter**<sup>51</sup> ha intuito l’opportunità di applicare lo stesso principio anche agli **esseri umani** presenti nelle **organizzazioni aziendali**, soprattutto quando questi operano in **ambiente lavorativo con struttura gerarchizzata**.

Su questo presupposto il dottor **Peter**, con la collaborazione dell’umorista **Raymond Hull**<sup>52</sup>, nel **1969** pubblicò in chiave **satirica** e apparentemente **paradossale** il saggio al quale deve la sua fama dal titolo originale “**The Peter Principle**” (in italiano “**Il principio di Peter**”<sup>53</sup>), incentrato sul “**principio di incompetenza**”, definizione in grado di evidenziare una delle **caratteristiche principali** della **carriera aziendale**, più precisamente il meccanismo della “**gerarcologia aziendale**” dove, l’elemento di fondo che fornisce lo spunto nel complessivo ragionamento si può, in sintesi, riassumere nell’**enunciato di riferimento** che definisce:

- «Ogni **cosa che funziona** per un **particolare compito** verrà **utilizzata per compiti sempre più difficili**, fino a che si **romperà**».

Questo “**criterio**”, orientato sui **temi lavorativi**, si caratterizza da un percorso, così a sua volta sviluppabile in sintesi:

1. **Partendo** dal fatto che: «tutto il **lavoro** viene **svolto** da quegli **impiegati** che **non hanno ancora raggiunto il proprio livello di incompetenza**».
2. Si passa all’**evidenza** che: «in ogni **gerarchia**, un **dipendente** tende a **salire** fino al proprio **livello di incompetenza**».
3. Ovvero: «con il tempo **ogni posizione lavorativa** tende ad essere **occupata** da un **impiegato incompetente** per i **compiti** che **deve svolgere**».

---

<sup>51</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Laurence\\_Peter](https://it.wikipedia.org/wiki/Laurence_Peter) - Laurence J. Peter (1919 – 1990) è stato uno psicologo canadese naturalizzato statunitense, conosciuto principalmente per aver formulato il principio di incompetenza (detto anche principio di Peter).

<sup>52</sup> Raymond Hull (1919–1985) autore, scrittore canadese.

<sup>53</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Principio\\_di\\_Peter](https://it.wikipedia.org/wiki/Principio_di_Peter) - Il principio di Peter è stato ristampato di anno in anno negli Stati Uniti e in diversi Paesi europei. Il testo è stato tradotto e pubblicato da Bompiani nel 1970 e in seguito riproposto da Garzanti nel 1972. Nel 2008 la casa editrice Calypso ha proposto una nuova traduzione, di Andrea Antonini, che ha mantenuto quasi tutte le traduzioni del 1970 per quanto riguarda le categorizzazioni (come “esfoliazione gerarchica”, “spinta”, ecc.), poiché entrate nell’uso comune.

Ciò deriva dal fatto che, finché un componente dell'organizzazione aziendale si dimostra in **grado** di **assolvere il suo compito**, questi ha buone probabilità di essere "**gratificato**", quindi **procedere** con un "**atteso**", e più che lecito, **avanzamento di carriera** attraverso l'accesso al **livello gerarchico immediatamente superiore**: dove dovrà assolvere un **compito differente** e, generalmente più orientato a **capacità diverse** (per esempio più di tipo organizzativo e/o gestionale anziché operativo, o di contatto con soggetti esterni all'azienda anziché gli interni, o altro).

Questo generalmente succede nelle **aziende** dov'è presente una **struttura organizzativa gerarchica**, i **dipendenti** sono generalmente **promossi** in base alla **valutazione** delle **capacità dimostrate** nello **svolgere il lavoro** cui sono stati **incaricati**:

- In **percentuale alta** - sino a quel momento; va notato come, in questo caso, l'**incompetenza** non dipenda dal fatto che la **posizione gerarchica elevata** sia **legata a compiti più difficili** di quelli che la persona incaricata è in **grado di svolgere**, ma più semplicemente **perché i compiti sono di natura diversa da quelli svolti in precedenza**, i quali richiedono **esperienze lavorative** che il soggetto solitamente **non possiede** - un classico esempio potrebbe essere quello relativo ad un operaio eccellente esecutore manuale il quale, quando promosso a preposto (quindi ad assumere il ruolo di "capo" di qualcun altro), posizione in cui non è più necessaria la bravura per eseguire un manufatto o a utilizzare l'attrezzatura, però sarà necessario possedere la capacità di trattare con il personale sottoposto (situazione spessissimo rilevabile nelle organizzazioni dei cantieri) -.
- In **percentuale molto più bassa** - quando l'individuo al **livello "di partenza"** (prima della promozione), spenda già gran parte della **sua attività in compiti, o responsabilità** che, "**stricto sensu**"<sup>54</sup>, sono normalmente **esercitate al livello "di destinazione"** (da notare che questi andamenti sono stati dimostrati, in termini percentuali, anche dal ricercatore matematico francese Allouche, nello studio accennato a seguire).

Lo scienziato ricercatore **Jean-Paul Allouche**<sup>55</sup>, in un suo **articolo**<sup>56</sup> pubblicato nel 2009, da valente matematico ha effettuato uno **studio computazionale**, relativo alle situazioni collegabili al fatto che la **competenza richiesta**, a ogni livello, sia essenzialmente **indipendente**, o almeno **diversa**, da quella **richiesta al livello precedente**. La ricerca è stata **affidata** a un **gruppo di studiosi** i quali, non sapendo già a priori quale delle possibili ipotesi sia applicata nella struttura organizzativa delle diverse aziende di riferimento, per prima cosa hanno analizzato ciò che accade in seguito all'adozione, in precise **aree "campione"**, dopo la promozione sistematica dei "**peggiori**", poi studiando la strategia della promozione "**casuale**" e, infine, quella che consiste nel promuovere i "**migliori**".

Una volta acquisiti e strutturati i dati raccolti, poi parametrando a ciò che succede nelle realtà aziendali di riferimento, le **conclusioni dello studio** fanno emergere come, a livello di **efficacia** globale, la strategia emergente sia una "**di tipo misto**, in cui si promuovono alternativamente i migliori o i peggiori con una certa percentuale "p" tra

<sup>54</sup> Dall'Enciclopedia Treccani in [http://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/stricto/Sinonimi\\_e\\_Contrari/](http://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/stricto/Sinonimi_e_Contrari/) - stricto sensu, locuzione latina traducibile in "in senso stretto", a rigore di termini, ovvero nel significato più proprio e restrittivo della parola, del termine, della locuzione o della frase.

<sup>55</sup> Da Wikipedia in [https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Paul\\_Allouche](https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Paul_Allouche) - Jean-Paul Allouche (nato nel 1953) è un matematico, direttore delle ricerche presso il CNRS francese.

<sup>56</sup> Vedasi <http://maddmaths.simai.eu/divulgazione/il-principio-di-peter-ovvero-perche-il-tuo-capo-e-incompetente/>

0 e 1, la parte migliore è  $p=0,47$ ", in parole povere, il risultato si colloca circa a metà tra i due tipologie estreme, con **una scarto di 6 punti percentuali a favore** dei soggetti "peggiori".

Quindi questa situazione, se basata su di una percentuale base di **calcolo** a "montante" su di una **maggioranza** già "negativa" in partenza, è destinata a peggiorare ad ogni passaggio di grado, dimostrando che l'idea di fondo del **principio di Peter** è **dimostrabile** non solo della **sua validità**, ma anche nel fatto che, una delle sue più evidenti **conseguenze**, sarebbe una **diminuzione dell'efficienza globale della struttura aziendale**.

Inoltre, in caso di eventuali altri "avanzamenti di carriera", spesso derivati dal "vendere come propri" i risultati ottenuti, veri o falsi che siano, si attiverà una "spirale" che non farà altro che **peggiore continuamente i livelli di capacità** dei soggetti interessati nella piramide gerarchica

Così facendo, come previsto nello **sviluppo ultimo del principio di Peter**, arrivato alla **fine del processo di gratificazione**, ovvero al «limite identificabile nel momento in cui il soggetto ha raggiunto il proprio "livello di incompetenza" - con questo termine, Laurence Peter intende demarcare e definire il raggiungimento della **somma delle incompetenze** derivate dalle diverse capacità richieste dalle nuove mansioni presenti nel processo di "gratificazione" applicato, la cui **sommatoria supera il totale delle capacità residue**», l'interessato si troverà nella **condizione** in cui **non sarà più in grado di svolgere bene il compito assegnato, il processo si arresta** e, dal momento che viene a mancare ogni ulteriore spinta per una nuova promozione, l'**avanzamento gerarchico del soggetto si ferma definitivamente**, così ponendo inevitabilmente fine alla propria **carriera nell'organizzazione**.

Arrivati a questo punto, l'organizzazione si trova a dover gestire un **oggetto non capace nel ruolo e demotivato**, perché rimasto **senza prospettive di carriera**.

Chi gestisce l'organizzazione del personale, principalmente la **Funzione per la Gestione delle Risorse Umane** (HR o FGRU secondo l'INAIL), deve essere in grado di **valutare** quando la **promozione**, intesa come **premio** per avere svolto un **buon lavoro** nella **posizione precedente**, possa diventare un **errore** se non si colloca la **persona giusta al posto giusto** mentre, anche per il soggetto interessato, assumere un **ruolo** per il quale, prima o poi, si renderà conto di **non possedere le competenze**, può essere **molto frustrante**.

Per evitare di **perdere o mal gestire le risorse umane**, è importante **valutare** le **caratteristiche** necessarie a ricoprire un determinato **ruolo**, nonché se la persona da promuovere le **possiede già** o le **possa possedere** senza particolari sforzi quindi, in certi casi, può essere **utile, produttivo e vantaggioso**, in alternativa e oltre alla possibilità di una promozione, di **prevedere, individuare e adottare** specifici e mirati **incentivi economici e/o fringe benefits** <sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Fringe\\_benefit](https://it.wikipedia.org/wiki/Fringe_benefit) - Il fringe benefit (in italiano, beneficio accessorio) è un tipo di emolumento retributivo corrisposto a particolari categorie di lavoratori dipendenti, riportato nella busta paga, in aggiunta alla retribuzione monetaria. Essi hanno lo scopo di quantificare i beni e i servizi di cui il lavoratore può usufruire gratuitamente ovvero a condizioni più vantaggiose rispetto a chi si rivolge al mercato per acquistarli.

Se si pensa che l'edizione 2008<sup>58</sup> del "Principio di Peter" porta nel sottotitolo la dicitura: "Perché il vostro superiore è un incompetente? Questo libro vi dà la risposta", questo può essere sufficiente a spiegare come le **figure incompetenti**, nella loro "capacità" di farsi collocare in **posizioni gestionali senza saperle ricoprire in modo coerente**, spesso si trovano a gestire il **bagaglio culturale** e di **capacità** possedute dalle figure subalterne.

Quindi, al puro fine di **mantenere l'immagine di capacità** che il ruolo gerarchico di destinazione inevitabilmente richiede, il **nuovo "capo"**, nel campo di autonomia decisionale di competenza, cercherà di selezionare i membri del proprio "team work":

- in base alle loro **incapacità**; vedendoli come **collaboratori** positivamente **inefficaci** nel contribuire ad **obiettivi di gruppo**;
- in base alla **capacità specifiche**, che **non possono essere** considerate come elemento di **competizione** ma piuttosto come **soggetti competitivi** e "pericolosi", in grado di sminuire la, faticosamente conquistata, **finta immagine di "capo"**.

Naturalmente questa "immagine", **mantenuta a "qualsiasi costo"** pena la perdita dell'**autorità faticosamente e forzatamente acquisita**, spessissimo adottando **sistemi autoritari** basati non su tecniche efficaci di **gestione delle risorse umane**, ma su più **facili e immediate** tecniche basate sull'**imposizione, violenza e vessazione**.

## LA STUPIDITÀ UMANA E FUNZIONALE

### La storia della stupidità.

La **stupidità umana** ha **radici antiche**, si pensi che già nel 250 a.C. il **libro biblico dell'Ecclesiaste** riportava la frase: "Infinito è il numero degli stolti".

Del resto, nel **libro della Genesi della Bibbia ebraica**, i capitoli da uno a cinque presentano due **racconti della creazione**. Nel secondo racconto Dio modella **Adamo** dalla polvere ed **Eva** dalla sua costola e li colloca nel **giardino dell'Eden**, dove si trova anche l'**albero della conoscenza del Bene e del Male** e vieta alla coppia di mangiarne i frutti.

Tuttavia, mediante l'inganno di un serpente - e qui entra l'allegoria del "frutto proibito" ma anche la rappresentazione dei primi "stupidi" vittima della natura umana -, **Eva disobbedisce** e **Dio bandisce l'uomo** (inteso come specie e non come genere) **dal Paradiso Terrestre**.

Anche nella **mitologia** è spesso presente la rappresentazione della stupidità. La descrizione più conosciuta è certamente quella relativa a **Epimèteo** (già il suo nome è rappresentativo, in quanto in greco antico significa "colui che riflette dopo"), il quale era sciocco e imprudente, al contrario di suo fratello **Promèteo**, ingegnoso e saggio.

Secondo il mito, **Promèteo** ebbe in dono da **Vulcano** la bellissima **Pandora**, recante con sé un **misterioso vaso** e, fiutando la fregatura, rifiutò il regalo; **Epimèteo** invece **sposò Pandora** e ne **aprì il vaso**, liberando così tutti i mali del mondo che vi erano rinchiusi.

Anche molti noti personaggi, si esprimono in tal senso attraverso **celebri aforismi**:

---

<sup>58</sup> Laurence J. Peter - Raymond Hull, "Laurence J. Peter - Raymond Hull, *Il principio di Peter. Perché il vostro superiore è un incompetente? Questo libro vi dà la risposta*, Milano, Calypso, 2008", Milano, Calypso, 2008

- **Woody Allen**<sup>59</sup> - “Il vantaggio di essere intelligente è che si può sempre fare l’imbecille, mentre il contrario è del tutto impossibile”.
- **Albert Einstein**<sup>60</sup> - “Solo due cose sono infinite, l’universo e la stupidità umana, e non sono sicuro della prima”.
- **Giacomo Casanova**<sup>61</sup> - “Il tiro peggiore che la fortuna possa giocare ad un uomo intelligente è metterlo alle dipendenze di uno sciocco”.
- **Osho**<sup>62</sup> - “Uno stupido ha un occhio solo: è sempre sicuro di sé, non ha controversie, non è diviso”.
- **Mario Laganà**<sup>63</sup> - “Si sprecano più energie per dimostrare di non essere stupidi di quelle che si impiegano per manifestare intelligenza”.

### La ricerca sulla stupidità.

**Balazs Aczel**<sup>64</sup>, un professore dell’**Istituto di Psicologia** presso la **Eotvos Lorand University di Budapest**, ha approfondito le dinamiche della stupidità, poi pubblicate nel testo “What is stupid? People’s conception of unintelligent behavior” (Elsevier, 2015), non pubblicato in italiano ma la cui traduzione è: “Cos’è stupido? La concezione della gente del comportamento non intelligente”.

Balazs Aczel, insieme a Bence Palfi and Zoltan Kekecs, ricercatori in psicologia della sua università, hanno raccolto innumerevoli storie da siti di attualità, blog, forum e da altre fonti pubblicamente consultabili, in cui sono raccontate vicende contenenti elementi definibili come “stupidi”, poi sottoposte alla lettura di un campione significativo di “lettori”, a cui è stato chiesto di compilare un questionario mirato. Da qui è emerso come **le persone** tendano a **concordare** (con percentuale di **accordo pari al 90**) riguardo a **ciò che è stupido** e **ciò che non lo è**, così dimostrando la pratica **univocità di visioni** sull’argomento.

Gli studiosi hanno inoltre notato come si evidenzino **alcune situazioni**<sup>65</sup>, derivate da comportamenti che non collimano né con la logica comune, né con il buon senso, per le quali di solito si usa la parola “**stupido**”, e che sono così in sunto elencabili:

1. La “**fiduciosa ignoranza**”. Quando cadiamo nella **mancaza di autocritica** ci **sopravalutiamo** e spesso da questo cadiamo in **errori, eventi negativi** o altro che si poteva evitare (un esempio

---

<sup>59</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Woody\\_Allen](https://it.wikipedia.org/wiki/Woody_Allen) - Woody Allen, pseudonimo di Heywood Allen, (1935), è un regista, sceneggiatore, attore, comico, clarinettista, compositore, scrittore e commediografo statunitense, tra i principali e più celebri umoristi dell’epoca contemporanea

<sup>60</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Einstein](https://it.wikipedia.org/wiki/Albert_Einstein) - Albert Einstein (1879 –1955) è stato un fisico e filosofo tedesco naturalizzato svizzero e statunitense.

<sup>61</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Giacomo\\_Casanova](https://it.wikipedia.org/wiki/Giacomo_Casanova) - Giacomo Girolamo Casanova (1725 –1798) è stato un avventuriero, scrittore, poeta, alchimista, diplomatico, filosofo e agente segreto italiano, cittadino della Repubblica di Venezia.

<sup>62</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Osho\\_Rajneesh](https://it.wikipedia.org/wiki/Osho_Rajneesh) - Osho Rajneesh, o semplicemente Osho (1931 –1990), è stato un mistico e maestro spirituale indiano, che acquisì seguito internazionale.

<sup>63</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Mario\\_Lagan%C3%A0](https://it.wikipedia.org/wiki/Mario_Lagan%C3%A0) - Mario Bruno Laganà (1930) è un politico italiano della Democrazia Cristiana, avvocato, esperto del credito, è stato Consigliere di Amministrazione del Banco di Napoli, Credito Sportivo, Sindaco dell’Imi.

<sup>64</sup> Vedasi <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160289615001233> oppure [https://www.researchgate.net/profile/Balazs\\_Aczel](https://www.researchgate.net/profile/Balazs_Aczel),

<sup>65</sup> Vedasi <https://www.focus.it/comportamento/psicologia/cose-che-forse-non-sai-sulla-stupidita>

classico è quando ci esponiamo a rischi sul lavoro per “abitudine”, basandoci su di una falsa sensazione di sicurezza che ci spinge a pensare che gli incidenti capitino solo agli altri).

2. La “**mancanza di controllo**”. Questo avviene quando **non siamo stati in grado di programmare gli eventi** che ci si presentano (un caso classico può essere rappresentato da quando si arriva in ritardo a un appuntamento importante, semplicemente perché abbiamo perso troppo tempo per vedere la fine di un telefilm).
3. L’**“assenza mentale”**. Può essere rappresentata nei momenti in cui **siamo distratti** o ci **concentriamo su cose meno importanti** dell’obiettivo utile a quel momento (per esempio, quando attraversiamo la strada leggendo un messaggio sul cellulare).
4. La “**lunga durata**”. La stupidità è **inconsapevole** e **recidiva**. Il pericolo della stupidità deriva anche dal fatto che **lo stupido non sa di essere stupido** e ciò contribuisce a dare maggiore forza ed efficacia alla sua azione devastatrice. Lo stupido normalmente **non riconosce i propri limiti**, resta **fossilizzato nelle proprie convinzioni**, **non sa cambiare**, **non è in grado di autocorreggersi**, quindi è portato a **ripetere sempre gli stessi errori o comportamenti** perché non può capire il danno che ne consegue.
5. Il “**potere del comando**”. Uno dei fattori che spesso amplificano la stupidità è il trovarsi in una **posizione di comando**. Le **persone al potere** tendono a pensare che, visto che si trovano lì, è perché **sono migliori**, più **capaci**, più **intelligenti**, più **sagge** del resto dei collaboratori. Inoltre, di solito sono **circondate da cortigiani**, ovvero **seguaci** e **profittatori** che rinforzano continuamente questa convinzione del “leader”. Così, i **personaggi al “governo”** possono arrivare a commettere grosse **sciocchezze** in mezzo all’**accondiscendenza generale**. Spezzare questo circolo vizioso non è facile, occorre che qualche altra persona (meglio se autorevole) smascheri il potente vanesio di turno, denunciandone le azioni più stupide.

→ A quest’ultimo punto, al concetto di **stupidità legato** al “**comando**”, si possono abbinare **due aspetti** ben precisi:

**1. Il concetto di stupidità/intelligenza collegato al fattore di prevalenza individuale o soggettivo**

Ciò si esprime nel rappresentare i **due principali modi di vedere il lavoro di gruppo (teamwork)** in **funzione del suo capo**:

- a. Se il capo è **stupido** e/o adotta **metodi autoritari** per gestire i collaboratori, il gruppo stesso potrà essere rappresentato da un insieme di lampadine (soggetti) la cui **potenza luminosa individuale** dovrà essere **inferiore a quella del capo** in quanto, quest’ultimo, adotterà **metodi di distinzione** che gli consentano di “**spiccare**” sull’intero gruppo per poter **brillare** ed essere **maggiormente visibile** e **distinguibile tra gli altri**; il tutto nel completo **disinteresse del risultato generale** (potenza totale del fascio luminoso). Questo prevede che la **scelta degli individui** che compongono il gruppo sia **commisurata ad un livello superiore di stupidità** nei confronti di **quello manifestato dal capo**.

È chiaro come questa situazione porti ad una **pericolosa concentrazione di stupidi** che nel tempo, dopo l’eventuale **sostituzione del capo d’origine**, probabilmente vedrà l’ascendere nella **posizione di “governo” uno degli stupidi già presenti nel gruppo** il quale, **emulando il soggetto precedente**, tenterà di **abbattere le capacità dei collaboratori**, **aumentando così il danno all’organizzazione e alle capacità produttive dell’azienda**.

b. Se il capo è **intelligente** e/o adotta **metodi autorevoli**, continuando sull'esempio precedente, il capo avrà **prioritariamente a mira il risultato generale del gruppo** (prendendo a riferimento la **potenza complessiva del fascio luminoso**, dato dalla **somma delle unità di cui è composto e non dalla sola fonte del soggetto gerarchicamente più elevato**), basando così la propria **"immagine"**, non sull'individualismo del leader, ma sui **risultati di team**, sui quali esso potrà vantare **chiare capacità gestionali**, di **coordinamento** e di **sviluppo**.

## 2. Il concetto di **stupidità collegato** all'esecuzione del **comando stesso** in ambiente **organizzativo e/o culturale generale**

Questo aspetto, espresso anche dall'economista svedese **Mats Alvesson**<sup>66</sup>, si può riassumere nella sua frase: "La chiave dell'**efficienza** di un'**organizzazione può essere la stupidità**", o meglio la **"stupidità funzionale"**.

Lo studioso la descrive questo termine come una situazione basata «sull'**assenza di riflessione critica**. Uno stato di unità, che fa sì che gli **impiegati non mettano in discussione decisioni e strutture**». In questo caso il **segreto di un'azienda produttiva è organizzare il lavoro** mirandolo esclusivamente al **modo "funzionale"** di vedere l'**azienda** da parte dei suoi **vertici**, nonché al fatto che i **dipendenti svolgano i compiti assegnati senza obiezioni e senza farsi troppe domande**, quindi **senza pensare**, così **escludendo** buona parte delle **capacità** potenzialmente **esprimibili dai soggetti gerarchicamente collocati più in basso**.

Da qui è chiaramente intuibile come la **stupidità** possa essere **considerata un elemento "funzionale"** agli obiettivi organizzativi di un'**azienda miope** e tesa al solo **risultato del breve-brevissimo periodo**.

In questo ambiente culturale, il sistema ha **forti probabilità** di essere **"tarato"** (termine bivalente da intendersi non solo come **"standard organizzativo atteso"**, ma anche come **"malato"**) **non sulla capacità, conoscenza, competenza e professionalità**, esprimibili dalla totalità delle risorse umane disponibili, ma principalmente su **metodi autoritari** e sulla **"stupidità funzionale"** al **potere di alcuni soggetti aziendali e non alla sua economia**.

Così l'**organizzazione "malata"**, al fine di **ricollocare funzionalmente il personale aziendale**, ha la necessità di potere elencare i soggetti prendendone a **riferimento le capacità individuali**, secondo lo schema a seguire:

**Capace** – Persona che presenta capacità e/o competenze superiori allo standard organizzativo atteso. Il soggetto, ai fini "funzionali" abbisogna di essere collocato in modo da limitarne le capacità in competizione con il referente, mentre va lasciato esprimere per ciò che, non essendo "disturbante" può, invece, aumentare il "prestigio" del referente stesso.

**Incapace** - Persona che presenta capacità e/o competenze inferiori allo standard organizzativo atteso. Il soggetto è già inquadrato nel campo utile a non competere con

<sup>66</sup> Da Wikipedia in [https://en.wikipedia.org/wiki/Mats\\_Alvesson](https://en.wikipedia.org/wiki/Mats_Alvesson) - Mats Alvesson (1956), è uno studioso di management svedese e professore di economia aziendale presso la Lund University, particolarmente noto per aver contribuito in modo determinante alla formazione nel campo degli studi di gestione critica

il referente, ma non ha alcuna prerogativa sul potenziale miglioramento del prestigio del superiore.

**Inetto** - Persona che non possiede nessuna capacità e/o competenza relative allo standard organizzativo atteso. Il soggetto, se gestito con incarichi di falso potere in condizioni intermedie della scala gerarchica, presto diventa un emulatore replicante con assunzione diretta di metodologie impositive e violente.

## La teoria della stupidità.

**Carlo Cipolla**<sup>67</sup>, (o meglio conosciuto come Carlo Maria Cipolla, 1922 – 2000), è stato uno storico italiano, specializzato in storia economica; ha insegnato in Italia e negli Stati Uniti in qualità di Professore Emerito di Storia Economica a Berkeley (California).

Tra le sue innumerevoli opere, egli analizzò l'**impatto della tecnologia** sulla **storia economica**, ma soprattutto sulla **storia delle mentalità** con "Vele e cannoni" (edizione italiana "Il Mulino", Bologna, 2003, edizione originale in lingua inglese del 1965) e "Le macchine del tempo. L'orologio e la società 1300-1700" (edizione italiana "Il Mulino", Bologna, 2003, edizione originale del 1978 in lingua inglese).

In "**Allegro ma non troppo**" (edizione italiana "Il Mulino", Bologna, 1988, edizione originale in lingua inglese "The Basic Laws of Human Stupidity" del 1976) presto divenuto un best seller, Cipolla si divertì ad "approfondire" il **tema della stupidità umana** formulando la famosa "**teoria della stupidità**", nella quale l'autore propone "**le 5 leggi fondamentali della stupidità umana**<sup>68</sup>", iniziando il ragionamento dal fatto che "gli **stupidi danneggiano l'intera società** e, quando sono al **potere**, fanno **più danni** degli altri", poi continuando con: "quando la maggior parte di una società è **stupida** allora la **prevalenza del cretino** diventa **dominante e inguaribile**".

Proseguendo nella lettura, la parte più scientifica emerge nella **quinta legge**, dove si possono notare, in **dipendenza del loro comportamento**, quattro tipi di persone:

1. Il **Disgraziato (Sfortunato o Sprovveduto)** – generalmente chi con la sua azione tende a causare danno a sé stesso, ma crea anche vantaggio a qualcun altro;
2. L'**Intelligente** - chi con la sua azione tende a creare vantaggio per sé stesso, ma crea anche vantaggio a qualcun altro;
3. Il **Bandito** - chi con la sua azione tende a creare vantaggio per sé stesso, ma allo stesso tempo danneggia qualcun altro;
4. Lo **Stupido** - chi causa un danno ad un'altra persona o gruppo di persone senza, nello stesso tempo, non realizzando alcun vantaggio per sé o addirittura subendo una perdita.

Queste figure, per il Professor Cipolla, possono essere rappresentate in un diagramma (oltre che nel testo "Allegro ma non troppo", questo grafico fu presentato anche su RAI3 da Corrado Augias nella trasmissione intitolata "**Le storie**<sup>69</sup>" di giovedì 22 febbraio 2007), dove:

<sup>67</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Carlo\\_M.\\_Cipolla](https://it.wikipedia.org/wiki/Carlo_M._Cipolla) oppure [https://it.wikipedia.org/wiki/Allegro\\_ma\\_non\\_troppo\\_\(Cipolla\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Allegro_ma_non_troppo_(Cipolla)) oppure <https://studieriflessioni.blogspot.com/2014/07/vi-carlo-cipolla-lunico-teorico-della.html>

<sup>68</sup> Vedasi <http://www.giovis.com/cipolla.htm>

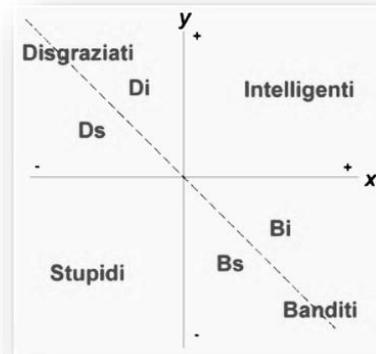
<sup>69</sup> Vedasi <http://utenti.quipo.it/base5/scienze/grafstupid.htm>

- L'asse X (orizzontale) misura i **vantaggi** (o svantaggi) **ottenuti dalle proprie azioni**.
- L'asse Y (verticale) misura i **vantaggi** (o svantaggi) **ottenuti da altri**, quindi anche la società o l'organizzazione aziendale, **delle proprie azioni**.

All'incrocio dei due assi è posizionato lo 0 (zero). L'asse "X" passerà da una fase negativa a sinistra (danno per sé) a una fase positiva a destra (vantaggio per sé), mentre l'asse "Y" passerà da una fase negativa in basso (danno per gli altri), a una fase positiva in alto (vantaggio per gli altri).

Ne risulta una griglia con 4 quadranti dove:

- Nel quadrante in alto a destra (Y+ e X+), definito "I", possiamo posizionare le persone **Intelligenti**;
- Nel quadrante in alto a sinistra (Y+ e X-), definito "D", possiamo posizionare i **Disgraziati** o **Sfortunati**;
- Nel quadrante in basso a destra (Y- e X+), definito "B", possiamo posizionare i **Banditi**, spregiudicati, irrispettosi delle regole sociali e di convivenza;
- Nel quadrante in basso a sinistra (Y- e X-), definito "S", possiamo posizionare gli **Stupidi**.



Ognuno può utilizzare questo sistema per **studiare la stupidità** ed elaborare l'**applicazione della "Teoria" in tutte le sue possibili varianti**, comunque è abbastanza chiaro come, **a seconda dell'ubicazione dei punti di riferimento** (se vicini o meno al punto zero o, per i soli quadranti "B" e "D", vicini o meno al semiasse positivo o negativo), si possano sviluppare ed evidenziare un'**ampia varietà di combinazioni**, dove le persone in analisi potranno "avere" un **maggiore o minore grado di stupidità, intelligenza, banditismo**, come, per esempio i banditi intelligenti e i banditi stupidi, dipendendo dal rapporto beneficio/danno, ovvero dal loro posizionamento verso l'asse positivo o negativo, con intensità maggiore quanto più saranno lontani dallo zero.

Studiando le variabili in ciascuno dei quadranti come Sd e Sb, Ib e Id, Ds e Di, si possono effettuare **una gran varietà di analisi interessanti** però, quando la **stupidità entra in scena**, è chiaro come il **danno sia enormemente maggiore del beneficio** per chiunque, indistintamente si tratti di rapporti tra **individui** o **azienda** da questi composta.

Tutto ciò dimostra che uno dei **fattori più pericolosi**, presente in qualsiasi **società umana** si prenda in analisi, è la **stupidità**.

Al fine di meglio agevolare la lettura del diagramma, Cipolla precisa anche come:

- le **persone intelligenti** e i **banditi**, generalmente **sono consci** della loro "**attitudine**";
- le **persone sfortunate** hanno un **forte sospetto** che non tutto vada per il verso giusto;
- le **persone stupide non sanno di esserlo** anzi, si **autoconvincono del contrario**, e questa è una ragione in più che le rende **estremamente pericolose**.

Però, dal punto di vista riferito al solo **miglioramento nel bilancio economico della società**, è possibile percepire anche come, nel complesso, i soggetti "**funzionali**" all'**organizzazione aziendale definita** (prendendo a riferimento figure "**intelligenti**", **funzionalmente posizionate** nei settori

positivi relativi al quadrante “I” e subquadranti “Di” o “Bi”), possano anche contribuire a generare **più vantaggi che danni**, in quanto:

- ✓ i **banditi intelligenti**, anche nella loro conscia **aggressività organizzativa** mirata alla ricerca del **vantaggio personale**, possono parallelamente generare un **vantaggio collettivo**;
- ✓ Le persone **intelligenti sfortunate** che, pur conscie di **perdere aspettative e vantaggi personali**, individualmente contribuiscono ad ottenere **effetti socialmente positivi**.

Per contro, i soggetti posizionati nei **settori negativi** “S”, “Ds” e “Bs”, **incideranno in modo inverso**.

Quindi, nell’organizzazione di una **società in ascesa**, si potrà dimostrare la presenza di una **percentuale maggiore di gente intelligente** e, per contro, una **società in declino** avrà una buona probabilità di dimostrare, fra le **persone con ruoli di potere** (con suffisso “capo”), la presenza di un’**allarmante percentuale di banditi** con un **forte fattore di stupidità** (subquadrante “Bs”) e, fra quelli che non sono al potere, una sensibile **percentuale di stupidi e sfortunati** (aree “S” e “D”).

### Il subquadrante Bs.

Balza all’occhio come, secondo la schematizzazione data dal diagramma, **se uno stupido mira a raggiungere un’area per lui positiva**, esso può agire solamente spostandosi in senso orizzontale, tendendo alle **caratteristiche del “bandito”** (così posizionandosi nel subquadrante Bs), ovvero arrivare ad **adottare anche tecniche violente a supporto di ciò che spera di raggiungere**, le quali saranno **proporzionali al livello di ciò che lo stupido mira ad ottenere**.

Dal punto di vista della **violenza lavoro correlata**, saranno proprio gli **stupidi** ricoprenti un **ruolo gerarchico “intermedio”** che, **costretti ad eseguire gli ordini pedissequamente**, senza rendersi conto di ciò che fanno, tenderanno sempre più a **fare quello che il capo fa e assumerne gli atteggiamenti**, trovandosi nella **condizione di “replicante/emulatore”**.

Questa condizione diventerà rapidamente l’unico potente mezzo per **compiacere sempre di più** al “boss”, quindi lo **stupido**, non avendo le **conoscenze e capacità del ruolo ricoperto**, da lui **associato al “comando”**, assumerà **atteggiamenti violenti su coloro** (capaci) **che vede come competitori**, nonché eseguire **“lavori sporchi” in nome del superiore** (per esempio proferire minacce, attuare ritorsioni, punizioni e tutto ciò che la fantasia può suggerire), **assumendosene** direttamente, spesso involontariamente, le **ricadute relazionali e d’immagine** che ne derivano.

### La stupidità funzionale al “reclutamento” della forza lavoro (recruitment).

L’introduzione della **ricerca e selezione del personale** nasce in ambito militare difatti, nella storia del **“recruiting”** di questo tipo, il primo documento tracciabile risale al **decreto firmato da Giulio Cesare nel 55 a.c.**

Questo decreto nasce dalla necessità di coprire l’**elevato “avvicendamento”** (oggi comunemente definito **“turnover”**) generato nell’esercito dalle immaginabili conseguenze delle guerre, che portarono al costante bisogno di **“rinnovare” le posizioni perse** (sia per decesso, menomazione, ferimento, ma anche per abbandono) di **soldati e altro personale specializzato** (medici, ingegneri, armaioli, cacciatori e molto altro).

Per sopperire a ciò, oltre che istituire una forma **premiale in denaro** per chi porta una **“nuova leva”**, si **definirono preventivamente** anche le **“competenze”** richieste, legate ai **bisogni** dell’organizzazione generale relativa alla **“macchina da guerra”** romana nonché, in sintesi,

**l'aspettativa dell'avanzamento di carriera, il valore differenziato del compenso e la temporalità dell'impegno:** tutti aspetti attuali e ancora presenti all'atto della **selezione del personale.**

Arrivando ad oggi, come suggerisce **Nicola Alberto De Carlo**<sup>70</sup>: «l'efficienza e la **potenzialità delle aziende** dipende in larga misura dell'**attenta selezione dei collaboratori**», s'intuisce come il processo di **selezione del personale**<sup>71</sup> sia il primo, e fondamentale, **processo di pianificazione dell'organizzazione**, attuato dalla **funzione risorse umane (HR)**, finalizzato all'**inserimento delle persone in azienda**, attraverso l'**utilizzo di un insieme di attività organizzative** che hanno come scopo la **scelta**, per **quantità e qualità delle risorse** (persone) in possesso delle **caratteristiche delle posizioni di destinazione** e che siano in **grado di ricoprire determinati ruoli e/o svolgano determinati lavori.**

Questo implica che il soggetto debba manifestare di essere in **possesso di precise competenze, capacità e abilità**, spesso quantificate con la somministrazione di test dell'**intelligenza**, della **conoscenza e attitudinali** (possibili **errori del processo di selezione** possono essere: o l'**accettazione di un candidato** che in realtà **non possiede i requisiti richiesti** - siamo in presenza di un "**falso positivo**"-, o il **rifiuto di un candidato** che **possiede i requisiti richiesti** -"**falso negativo**"-) per **avvicinarsi il più possibile al profilo ricercato** per quella **specifica posizione lavorativa: nulla di meno, ma anche nulla di più.**

Perciò, per esempio, normalmente per certe posizioni **prevalentemente esecutive**, il **criterio selettivo** si orienta ad **eliminare i profili più "bassi"** e quelli più **"alti"** in quanto, rispetto alle aspettative: i primi possono essere **"sottodimensionati"** e presentare **incapacità non utili all'obiettivo aziendale** e, per contro, i secondi potrebbero essere **inadeguati** perché **"sovradimensionati"**, in quanto le **persone incaricate** potrebbero, in breve, rivelarsi **annoiate, distaccate, non identificate con l'attività proposta e prive di aspettative di carriera.**

### **La stupidità funzionale al potere.**

Si è visto come, in un **ambiente di lavoro**, dove l'**organizzazione è gestita e mirata sulla continua, e "forzata", dimostrazione della superiorità del capo** - il quale, attivando un percorso di **riferimento verso i subalterni**, spesso basato su di una serie di **proiezioni immaginative** (i **"sospiri estatici"**)<sup>72</sup> tipici del cinema) -, facilmente si delinea un'**organizzazione negativa**<sup>73</sup> in quanto limitante la somma

---

<sup>70</sup> Vedasi dello stesso autore la pagina 69 di "Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro delle organizzazioni", Franco Angeli, 2016, oppure <http://www.nicolaalbertodecarlo.com/> oppure da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Nicola\\_Alberto\\_De\\_Carlo](https://it.wikipedia.org/wiki/Nicola_Alberto_De_Carlo) - Laureato in Giurisprudenza, specializzato in Psicologia, ha svolto attività di studio, ricerca e insegnamento in varie università, fra cui Oxford, Catania, Roma Luiss e Roma Lumsa. È docente di "Benessere organizzativo e prevenzione dei rischi", di "Marketing sociale, comunicazione e cambiamento" e di "Etica della ricerca e deontologia professionale" presso l'Ateneo di Padova.

<sup>71</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Selezione\\_del\\_personale](https://it.wikipedia.org/wiki/Selezione_del_personale)

<sup>72</sup> Vedasi Edgar Morin - <https://www.rickdeckard.net/2013/01/13/edgar-morin-filosofia-della-complessita%C3%A0/>

<sup>73</sup> Vedasi Edgar Morin - <https://www.rickdeckard.net/2013/04/23/breve-introduzione-al-metodo-di-edgar-morin/>, dove si definisce che l'organizzazione è «la sistemazione di relazioni fra componenti o individui che produce un'unità complessa o sistema, dotata di qualità ignote al livello delle componenti o individui», e che «il sistema non è solo più della somma delle sue parti: è anche meno» perché «uniti in sistema gli elementi rinunciano a certe caratteristiche specifiche».

delle capacità dei singoli componenti, **principalmente** mirante alla **verticalizzazione del consenso**, fatta di emulazione, speranza e invidia.

Questo generalmente succede quando **i capi non fanno i capi**, ovvero quando **i capi non sanno comandare**, e non sanno gestire l'organizzazione del lavoro nel modo **più utile alla rivalutazione**, sia del **capitale finanziario**, sia del **capitale umano** e questi soggetti si possono generalmente dividere nelle **categorie** di quelli che **non ascoltano e/o non decidono**.

Su questi aspetti, **Francesco Alberoni**<sup>74</sup> indica gli **inquadramenti orientativi principali**, in un articolo pubblicato il 6 giugno 2017, su "Il Corriere della Sera":

**Mancata capacità di ascolto.**

Sono capi **dispotici, autoritari**, che **non delegano nulla**, che danno ordini **senza aver consultato i propri collaboratori**, i propri esperti.

Capi che **desiderano essere temuti**, sentirsi dire **servilmente** di sì, o che presentano una **personalità così incombente** per la quale **nessuno ha il coraggio di fiutare**.

Anche se sono dei geni, costoro **finiscono inesorabilmente per fare degli errori catastrofici**.

**Mancata capacità decisionale.**

Qualche volta si tratta di **persone poco intelligenti e paurose** che **non decidono per timore di sbagliare**.

Spesso sono **burocrati terrorizzati all'idea di assumersi una responsabilità**. Non prendono **nessuna iniziativa**, seguono la **routine tradizionale che non fa correre loro nessun rischio**.

Ci sono capi che **desiderano essere amati**, che **non sanno dire di no**, che **promettono qualcosa a tutti**, ma poi **non concludono nulla** perché si **invischiano in programmi contraddittori**, anche accogliendo sempre **nuovi progetti**, inserendo sempre **nuovi protagonisti**, finiscono per **generare incertezza, disordine e scatenare conflitti**.

**E c'è perfino chi, lasciando fare, crea una specie di corte feudale dove comandano i cortigiani e i favoriti.**

**Le organizzazioni aziendali dal punto di vista delle Direzioni del Personale.**

Secondo un interessante articolo, apparso su "Il Sole 24ore"<sup>75</sup> del 3 luglio 2017 dal titolo "**Stupidità funzionale o conflitto creativo? Cosa preferiscono i direttori del personale**", emerge come oggi le aziende siano di fronte alla scelta: "**Meglio silenziosi esecutori o creativi partecipi?**"; comunque la "**voglia di partecipazione**" è sicuramente considerata un "**fattore positivo** ma da **gestire e incanalare**" in quanto, soprattutto nelle aziende dei grandi gruppi, "**ci si ritrovano molte più competenze di quante si credeva**" ma che non si sa come incanalare.

Secondo **Randstad Italia** (per voce dell'amministratore delegato Marco Ceresa) e dall'**Alta scuola di psicologia Agostino Gemelli (ASAG)** dell'**Università Cattolica di Milano** (per voce della direttrice

<sup>74</sup> Vedasi <http://www.trainingmeta.it/approfondimenti/due-errori-del-capo/>

<sup>75</sup> Vedasi [http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-07-03/stupidita-funzionale-o-conflitto-creativo-manager-hr-preferiscono-prima--121427.shtml?refresh\\_ce=1](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-07-03/stupidita-funzionale-o-conflitto-creativo-manager-hr-preferiscono-prima--121427.shtml?refresh_ce=1)

Caterina Gozzoli), dall'**Human Resources Trends and Salary report 2017**, emerge come le **direzioni Risorse Umane (HR)** ritengano che:

Per ciò che attiene alla **stupidità funzionale**:

- il **43%** porti al **fallimento degli obiettivi aziendali**, il **36%** che **porti al successo**, e il rimanente **21%** non si sbilancia.

Per ciò che attiene al **conflitto creativo**:

- il **64%** lo considera uno **strumento di lavoro efficace** (di cui il **9%** ritiene che **“non soffermarsi in maniera critica sulle cose che si fanno velocizza i processi e migliora l’efficienza”**, situazione che, in altre parole, vuol dire **“aumentare la produttività”**), il **12%** ha un’**opinione negativa** e che **“vada evitato perché fonte di disordine”**, il **24%** ha un’opinione neutrale.

Però, se si chiede ai **manager delle Risorse Umane** che cosa **pensano del conflitto creativo**, indipendentemente dal rapporto statistico prima citato, il quadro cambia in:

- il **45%** si manifesta **“conservatore – tradizionalista”**, considera **positiva la stupidità funzionale** e da **evitare il conflitto creativo**, perché si pensa che generi disordine e inefficienza;  
- il **31%** si manifesta **“esploratore”**, vuole innovare i processi aziendali e ritiene che il **conflitto creativo** sia un **potenziale strumento di lavoro**;  
- il **24%** si manifesta **“costruttore”**, vede **ostacoli di tipo organizzativo e culturale** e, affinché il **conflitto diventi prassi**, serve una **cultura aziendale** che lo consenta e dei **team leader** che sappiano gestirlo.

In definitiva i **dirigenti HR**, per:

- il **69%** (il 45 più 24) assumono un **atteggiamento difensivo**, preoccupati dagli ostacoli organizzativi e culturali che occorre superare per attuare il cambiamento; ovvero **progettano l’organizzazione su pratiche di lavoro già note, condivise e rassicuranti**, ma anche **meno aperte al nuovo**, dove la **stupidità è funzionale**, ed è vista come **un modo per proteggersi**.

- il **31%**, meno di uno su tre, si **adopera concretamente per sostenere un sano confronto critico fra dipendenti, dirigenti e gruppi di lavoro**, lasciando spazio alla **creatività** e alla **divergenza di visioni, progettando e prevedendo che l’organizzazione sia in grado di innovarsi ed essere competitiva nel medio termine**

La **“stupidità funzionale”** è sempre la più adottata nelle imprese<sup>76</sup>.

Esistono imprese all’**avanguardia** dal punto di vista dell’**innovazione** e dell’**efficacia**, come è evidente che ogni azienda assume **dinamiche organizzative e politiche proprie**, oltre che **obiettivi diversi**, tuttavia, ancora **non si è stati in grado di raggiungere il grande cambiamento**, da molti ambito, relativo all’**innovazione continua e costante**, in grado di dare forti **spunti di competitività** in un mercato di riferimento estremamente dinamico e multiculturale.

Per raggiungere questi obiettivi, l’**innovazione legata al capitale umano dotato di una mente aperta, flessibile e critica** è sicuramente **strategica** ma, purtroppo, **vista come un pericolo**: questo perché coloro che hanno una posizione legata al comando (per fortuna non tutti) continuano a **guardare con timore le nuove idee** mentre, allo stesso tempo, i **colleghi di lavoro** tendono a vedere di cattivo occhio le menti portatrici di nuove idee, forse per **paura di doversi confrontare** in una **“pericolosa” competizione** che li costringe a doversi dimostrare all’altezza, pur sapendo di non esserne in grado.

<sup>76</sup> Vedasi <https://lamenteemeravigliosa.it/stupidita-funzionale-richiesta-imprese/> del 15/12/2016 oppure <https://www.hroconsulting.it/change-management/la-stupidita-funzionale-affossa-le-imprese/>

È diffusamente noto come **le grandi aziende e le piccole imprese** cerchino **persone preparate**, ma che siano al tempo stesso **manipolabili, tacite e consenzienti** quindi, per quanto possa essere difficile da ammettere, ancora oggi la **stupidità funzionale continua ad essere il principale motore di moltissime aziende**<sup>77</sup> (nelle tabelle prima riportate sono misurabili in circa 2 su 3) mentre, la **creatività**<sup>78</sup> **non** è ancora adeguatamente **riconosciuta**, il **pensiero critico** appare come una **minaccia** alla tranquillità dell'**ambiente di lavoro**, un **disturbo** al "**quieto vivere**" per i responsabili-dirigenti desiderosi che nulla cambi, spesso motivando il fatto che l'**innovazione è troppo cara**, perché sarà sempre meglio **accontentarsi di qualcosa che già funziona** piuttosto che **rischiare di provare quello che ancora non si conosce**.

Le aziende moderne continuano a sentirsi a proprio agio **adottando schemi rigidi e verticali**, in cui l'**autorità esercita un controllo vorace e violento**, sia nell'**applicare** le più note **tecniche di vessazione**, sia nel **limitare** l'individuo nell'**espressività creativa**, la quale spesso deriva anche dalla **passione** che il soggetto **dedica all'attività lavorativa che gli compete**.

L'altra faccia della medaglia vede che anche **la persona brillante e ben formata ha bisogno di lavorare**: quindi, finirà con **accettare di svolgere compiti di routine e poco prestigiosi**, poiché la **rassegnazione e l'adozione della stupidità funzionale** sono elementi necessari per **mantenere il posto di lavoro**.

Su questi argomenti, il già citato professore **Mats Alvesson** e **André Spicer**, professore di comportamento organizzativo della "School of Economics and Management" dell'Università di Lund (Svezia), hanno scritto un interessante libro intitolato "**The Stupidity Paradox**<sup>79</sup>" (l'edizione italiana si intitola "**Il paradosso della stupidità. Il potere e le trappole della stupidità nel mondo del lavoro**", Raffaello Cortina editore, 2017) nel quale, propongono anche i **quattro aspetti comportamentali e culturali** lavoro correlati che, secondo il loro punto di vista, sono alla base di questo problema:

1. Cerchiamo di **soddisfare sempre chi detiene il potere nell'organizzazione**.
2. Sentiamo il bisogno di **non causare problemi**, né di **dire ad alta voce ciò che gli altri non vogliono sentirsi dire**.
3. Spesso passare per "**stupidi funzionali**" fa sì che le cose vadano più o meno sempre bene: riusciamo a **mantenere il lavoro** e a **farci accettare**.
4. Nella maggior parte degli impieghi al giorno d'oggi questa è una **caratteristica richiesta e necessaria**. Per fare carriera o anche solo per non perdere il posto di lavoro, è meglio **essere consenzienti, ubbidire e non fare domande su quello che si fa**.

Gli stessi professori, autori di un articolo pubblicato nel 2012 dal titolo "**Una Teoria delle Organizzazioni basata sulla Stupidità**<sup>80</sup>", in estrema sintesi riportano come per "**stupidità funzionale**" s'intenda un **rifiuto di usare capacità intellettuali**; la **carenza**, incoraggiata dall'organizzazione, di **riflessività, ragionamento effettivo e argomentazioni**.

Sempre secondo **Alvesson e Spicer**, dove manca la **capacità decisionale e gestionale**, **manca proprio il management** e in questa situazione **non è possibile gestire nulla, compresa la stupidità**; quindi

<sup>77</sup> Vedasi anche <https://www.hroconsulting.it/change-management/la-stupidita-funzionale-affossa-le-imprese/>

<sup>78</sup> Vedasi <https://lamenteemeravigliosa.it/cose-persone-molto-creative/>

<sup>79</sup> <https://profilebooks.com/the-stupidity-paradox.html>

<sup>80</sup> Articolo originale in: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x/full>

non ha senso tradurre **“stupidity management”** come gestione della stupidità, ma ha più senso: **“management fondato sulla stupidità”**, cioè fondato su basi non del tutto razionali e questo implica un **rifiuto di usare risorse intellettuali al di fuori di un terreno ristretto e “sicuro”**.

Ciò può risparmiare all’**organizzazione** ed ai suoi membri le **frizioni provocate dal dubbio** e dalla **riflessione** e può fornire un **senso di sicurezza** che permette all’organizzazione di funzionare agevolmente. La stupidità funzionale può anche **motivare le persone**, aiutarle nel **coltivare le loro carriere subordinandole a forme accettabili di management e leadership**.

Tuttavia, la stupidità funzionale può anche avere conseguenze negative come l’**intrappolare individui e organizzazioni** in modelli di pensiero problematici, che producono le condizioni per dissonanze individuali ed organizzative. Questi **effetti negativi** possono **indurre riflessività individuale e collettiva**, che possono **minare la stupidità funzionale stessa**, quindi **alimentare forme di violenza lavoro correlate**, impostate sul **mantenimento “autoritario”**, e non “autorevole”, dello **status di “comando”** basato sulla **forza delle azioni**, sul **mantenimento**, anch’esso forzato, dell’**immagine di chi dovrebbe avere la capacità di decidere**, sull’**emulazione da parte dei sottoposti**, in tutti i livelli e settori della scala gerarchica di riferimento.

Se, come direbbe Sir **Ken Robinson**<sup>81</sup>, è vero che «passiamo la maggior parte della nostra vita scolastica e universitaria alla **ricerca del nostro “elemento”**, quella **dimensione in cui confluiscano le nostre naturali attitudini e inclinazioni personali**», soltanto per **vederle crollare** quando, finalmente, entriamo **nel mondo del lavoro**, la **stupidità funzionale colpisce soprattutto persone competenti e brillanti** il cui **talento viene miseramente sprecato**, adagiandolo del tutto in questa presunta **idiozia** e finendo col **sostenere un sistema** che si **mantiene**, che **sopravvive**, ma che **non avanza** e che **crea danni alle imprese a livello economico, finanziario, sociale, motivazionale, relazionale, potenzialità di sviluppo, innovazione** (e molto altro ancora) con **pesanti, inimmaginabili, inquantificabili e inqualificabili ricadute**.

## LA DISTOPIA ORGANIZZATIVA

### La distopia in campo letterario.

Per meglio intendere ciò che sta nel **significato** di **“distopia”**, è necessario partire dalla sua **definizione**:

•<sup>82</sup> **Distopia o antiutopia, pseudo-utopia, controutopia, utopia negativa o cacotopia** (deriva da “caco”, che significa “cattivo”), il termine è stato coniato in **contrapposizione a “utopia”** (inteso come il **luogo dove tutto è come dovrebbe essere**) ed è utilizzato soprattutto per descrivere un’ipotetica società, spesso collocata nel futuro, nella quale alcune tendenze sociali, politiche e tecnologiche percepite come negative o pericolose sono portate al loro limite estremo.

<sup>81</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Ken\\_Robinson](https://it.wikipedia.org/wiki/Ken_Robinson) - Sir Kenneth Robinson (1950), è un educatore e scrittore britannico.

<sup>82</sup> Vedasi Wikipedia in <https://it.wikipedia.org/wiki/Distopia>

•<sup>83</sup> Come nell'**utopia** l'autore espone le sue speranze su un **futuro positivo della società umana**, così nella **distopia** espone i suoi **timori**, le sue **preoccupazioni** su un **futuro negativo e pessimistico**, ma può anche presentare un futuro che si basi su concetti diversi e opposti a quelli dell'utopia classica. La distopia potrà definirsi nel primo caso "**negativa**" (perché **critica**), nel secondo "**positiva**" (perché **propositiva**).

La distopia è nata principalmente per **negare l'utopia** nel suo **aspetto essenziale**, cioè l'**idea ottimistica** che **ogni progresso sia buono a priori**, spesso criticando i modi concreti in cui esso si esplicita.

•<sup>84</sup> Un'**utopia** è principalmente un **assetto politico, sociale** e religioso che non trova riscontro nella realtà, ma che viene proposto come **ideale** e come **modello**.

Il **termine può anche riferirsi ad una meta intesa come puramente ideale e non raggiungibile**<sup>85</sup>; in questa accezione, può avere sia il connotato di punto di riferimento su cui orientare azioni pragmaticamente praticabili, sia quello di mera illusione e di falso ideale.

L'**utopista** - sia come coniatore di utopie, sia come semplice propugnatore, sia come pensatore utopico critico - può quindi essere **colui** che indica un **percorso che ritiene al contempo auspicabile e pragmaticamente perseguibile**.

Tra il **XIX e XX secolo** si presentarono sul mercato editoriale parecchie **opere letterarie "distopiche"**, le quali possono essere **divise in due principali filoni narrativi**:

- il **primo**, rappresenta eventuali **società future** (rispetto al tempo in cui è scritto il romanzo) in cui il **potere dell'autorità**, comunque di natura "**totalitaria**" (vista come insieme considerato in tutti i suoi elementi, **politico, religioso, tecnologico** senza esclusione alcuna; un **regime politico** in cui si attua l'**assoluta concentrazione del potere nelle mani di un singolo o gruppo dominante**), **pretende di controllare ogni aspetto della vita umana**;

- il **secondo**, rappresenta o la **distruzione del vivere civile** o una sua **degradazione** dovuta a **catastrofi globali**, per lo più **causate dall'uomo**.

Nell'immediato dopoguerra, **bersagli della distopia** restano le **dittature** basate sul **comunismo**, la **massificazione**, l'**uguaglianza forzata** e la tecnologia esasperata: in questo senso due **noti esempi** sono le opere di **George Orwell** <sup>86</sup>, ovvero "**La fattoria degli animali**" ("**Animal Farm**" del 1945), parodia fiabesca sulla deriva totalitaristica dell'Unione Sovietica (in una fattoria gli animali si ribellano ad un padrone umano crudele e dispotico ma la rivoluzione si trasforma in una nuova tirannia capeggiata dai maiali, corrotti e avidi di potere come gli uomini e riassunta magistralmente dal motto: «Tutti gli animali sono uguali ma alcuni sono più uguali degli altri»), nonché pubblicato nel 1949, il suo romanzo fantascientifico "**1984**" (a iniziato a scrivere nel 1948 anno da cui deriva il titolo, ottenuto dall'inversione delle ultime due cifre) dove descrive una **società totalitaria** in cui il

<sup>83</sup> Vedasi [http://www.sapere.it/enciclopedia/distop%C3%ACa+\(letteratura\).html](http://www.sapere.it/enciclopedia/distop%C3%ACa+(letteratura).html)

<sup>84</sup> Vedasi <https://it.wikipedia.org/wiki/Utopia>

<sup>85</sup> Vedasi <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/U/utopia.html>

<sup>86</sup> Vedasi <http://www.treccani.it/enciclopedia/george-orwell/> - George Orwell, pseudonimo dello scrittore inglese Eric Blair (1903 - 1950). Conosciuto in vita come un **giornalista** e **opinionista politico e culturale**, oltretutto prolifico saggista ed attivista politico-sociale, Orwell è oggi generalmente considerato uno dei maggiori autori di **prosa in lingua inglese del XX secolo**. Avverso a ogni forma di totalitarismo, è noto per due romanzi che fondono impegno politico e passione letteraria: "**The animal farm**", satira della retorica sovietica dell'uguaglianza; e **1984**, romanzo distopico che descrive in tono apocalittico un immaginario mondo futuro ove si sono imposti e trionfano tre stati governati da regimi dittatoriali.

“**Grande Fratello**”, un occhio che tutto vede, controlla la personalità, le conoscenze e la libertà degli individui. Eccone una famosa frase: «Orthodoxy means not thinking - not needing to think. Orthodoxy is unconsciousness.», ovvero «Ortodossia vuol dire non pensare, non aver bisogno di pensare. Ortodossia e inconsapevolezza sono la stessa cosa» (George Orwell, 1984, Libro 1, Capitolo 5).

**Nineteen Eighty-Four**, titolo originale di “**1984**”, è tuttora un “**cult**”, un **pilastro editoriale** fondamentale della **distopia**, tant’è che, oltre ai vari “**reality show**”, o “**format**” simili, proposti con il titolo “**Grande fratello**”<sup>87</sup> nei circuiti televisivi in molte Nazioni, periodicamente si assiste a un **picco di vendite** del libro, probabilmente dovuto alla “**sensazione comune**” di **vivere una realtà pericolosamente vicina alla finzione del romanzo** – ciò può essere dimostrato dal fatto che la situazione si è riproposta, ad esempio, nel **2013** negli **Stati Uniti**, in corrispondenza della denuncia di **Snowden** sui **programmi governativi di sorveglianza di massa**, e nel **2016**, con l’elezione di **Trump** e l’entrata in scena del suo sistema di **manipolazione della narrazione dei fatti** -.

### La distopia nelle organizzazioni aziendali.

Visto che le **masse dei lettori**, in chiave moderna stanno sempre più **identificando** il fattore **distopico** come **esatto contrario** di quello **utopico**, ciò significa che, se l’utopia presenta come **elementi di base situazioni attese, positive**, alle quali si mira come **obiettivo per il futuro**, il suo **esatto contrario** altro non può essere che: una **situazione al presente**, già percepibile come **esistente**, basata su **elementi sociali estremamente negativi**.

Quindi, tralasciando l’aspetto **futurista e fantascientifico**, per quanto riguarda il filone “**totalitario**” di tipo **distopico**, gli **aspetti** più “**incisivi**”, **percepiti** o **percepibili** dalle **masse** come **situazioni realmente esistenti**, si possono così riassumere:

- È presente una **società gerarchica**, in cui le **divisioni fra le classi sociali** (o caste) sono **rigide e insormontabili**;
- La **propaganda del regime** e i **sistemi educativi costringono** la popolazione al **culto dello “Stato”** e del **suo governo**, convincendola che il **proprio stile di vita** è l’**unico** (o il migliore) **possibile** (come quello che accade nelle “**sette**”<sup>88</sup>) e che il **mondo** al di **fuori dello “Stato”** va visto con **paura, disgusto e ribrezzo**;
- Il **dissenso** e l’**individualità** sono **visti come valori negativi**, in opposizione al **conformismo dominante** e si assiste a una **depersonalizzazione dell’individuo** -.

<sup>87</sup> Da Wikipedia in [https://it.wikipedia.org/wiki/Grande\\_Fratello\\_\(programma\\_televisivo\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Grande_Fratello_(programma_televisivo)) - Il “Grande Fratello” è un celebre **reality show** basato sul **format olandese** “Big Brother”. Il titolo s’ispira all’**omonimo** del personaggio del romanzo **1984** di **George Orwell**, e lo slogan “Il Grande Fratello vi guarda” si riferisce al meccanismo del programma televisivo, nel quale gli autori della trasmissione hanno il controllo della situazione nella casa/set.

<sup>88</sup> Da Wikipedia in <https://it.wikipedia.org/wiki/Setta> - Setta (dal **latino** secta, da sequi, seguire, seguire una direzione, e da secare, tagliare, disconnettere) è, in senso generale, un gruppo di persone che segue una dottrina **religiosa, filosofica o politica** minoritaria la quale, per particolari aspetti dottrinali o pratici, si discosta da una dottrina preesistente già diffusa e affermata. La definizione di setta è dibattuta e il termine ha assunto un significato negativo. In passato poteva indicare una scuola di pensiero all’interno di una **religione**, senza che fosse eterodossa o che entrasse in conflitto con altre scuole. In seguito, il termine assunse una connotazione dispregiativa, ricercata dalla religione dominante, per indicare gruppi minoritari che contestavano la sua autorità dottrinale e interpretativa. Oggi questi movimenti, oltre che tipicamente religiosi, si possono dividere anche in: Non religiosi, Magici, occultistici e satanici, Mistico-esoterici.

- Lo Stato, oppure le corporazioni, o congregazioni politico-religiose (per esempio le “sette” religiose di questo tipo), sono spesso **rappresentati** da un **leader carismatico, adorato dalla gente** e oggetto di **culto della personalità**;
- Agenzie governative o paramilitari (come una polizia segreta) sono impegnate nella **sorveglianza continua dei cittadini**. La sorveglianza può essere sostituita anche da **potenti e avanzate reti tecnologiche** e il **sistema penale** comprende spesso la **tortura fisica o psicologica**.

In tutti questi casi, tradotti in **aspetti** più “oggettivi”, il **parallelismo** con alcune **organizzazioni politico-sociali ed economiche**, di tipo **violento e vessatorio**, organizzativamente dotate di **nette separazioni gerarchiche** e praticamente prive di **cultura** relativa al “**team work**” (gestione innovativa e migliorativa, collaborazione su obiettivi condivisi) è abbastanza **percepibile e riconoscibile**.

Questa “**percezione**”, però, sempre più spesso oltre all’ambito politico-governativo, **trova** e ha modo di sovrapporre gli **stessi concetti e similitudini** anche nella **contaminazione** relativa alle **organizzazioni aziendali** dove: una **gerarchia** fortemente **stratificata** e basata su metodi **autoritari** e non autorevoli, **imposizione** e non condivisione, il “**sistema educativo**” applicato come un sistema repressivo tipico dei “**collegi scolastici correttivi**”<sup>89</sup>, la **ridistribuzione** dei profitti **non equa**, **sfruttamento** delle **risorse umane e ambientali** mirate al solo utile economico, **responsabilità sociale** delle imprese spesso dimenticata, **indifferenza** verso la **tutela della salute e sicurezza** della **popolazione lavorativa**, stanno sempre più orientando le **organizzazioni aziendali “malate” (non virtuose)** verso **sistemi distopici** perché, nella **caratterizzazione distorta** che li qualifica, sono ritenuti **efficaci e immediatamente applicabili**.

---

<sup>89</sup> Vedasi <http://www.treccani.it/vocabolario/collegio/> - Collegio, definizione #2a. Istituto scolastico nel quale gli allievi convivono stabilmente