UILTEC
TESSILE ENERGIA CHIMICA

L'organizzazione aziendale. Supporto e indicazioni per i delegati in occasione dei momenti contrattuali e la valutazione dei rischi collegata

DI PAOLO BARONCINI
Esperto Salute e Sicurezza sul Lavoro UILTEC

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

SUPPORTO E INDICAZIONI PER I DELEGATI IN OCCASIONE DEI MOMENTI CONTRATTUALI E LA VALUTAZIONE DEI RISCHI COLLEGATA

Di Paolo Baroncini - Esperto di Salute, Sicurezza sul Lavoro Uiltec Nazionale

SOMMARIO

PREMESSA	2
COS'È L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	3
L'ORGANIZZAZIONE SECONDO L'INAIL	5
PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI SULL'ORGANIZZAZIONE	8
L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE POSITIVA ED ETICA	11
L'ERGONOMIA ORGANIZZATIVA	14
AUTORITÀ, AUTOREVOLEZZA E LEADERSHIP	15
IL PRINCIPIO DI PETER	20
LA STUPIDITÀ UMANA E FUNZIONALE	24
LA DISTOPIA ORGANIZZATIVA	34

PREMESSA

Questo testo è proposto con l'intenzione di **integrare**, **perfezionare** e **ampliare** la **visione dei delegati** sindacali anche sugli **aspetti organizzativi**, **positivi** e **negativi** dell'**ambiente aziendale** dedicato alla **partecipazione** e al **confronto tra le Parti.**
Conoscere anche l'**aspetto aziendale**, **gerarchico**, **positivo** o **negativo**, collegato alle **persone** e agli **ambiti** in cui sono **organizzate**, è importante, se non strategico, al fine di **meglio indirizzare** e **reindirizzare** i percorsi utili a definire un preciso **quadro valutativo**, sia relativo ai **rischi in ambiente di lavoro**, sia ai **riferimenti scientifici**, tecnici e **intellettuali** utili a **meglio orientare** la **contrattazione** e la **rappresentanza dei lavoratori** (entrambi aspetti considerati e definiti anche nella nostra Carta Costituzionale)**.**

Tutto ciò che seguirà, è prevalentemente mirato ad integrare l'**analisi** dell'**Organizzazione Aziendale** nei suoi **aspetti generali**, spesso ben conosciuti dai delegati sindacali, dove la parte:
- Positiva, fa riferimento ad aziende **ben presenti sul mercato nazionale e internazionale**, **propositrici** di **elementi distintivi** che fanno onore alle persone che in esse lavorano e dedicano il proprio spirito di condivisione sugli obiettivi aziendali;
- Negativa, precisata in questo testo, non va intesa come polemica sterile, ma come **evidenziazione di situazioni**, purtroppo spesso presenti, delineando un quadro mirato ad essere **utile ai lettori** come **evidenziazione degli aspetti** da **migliorare**, inquadrabili in **situazioni a rischio** sia per l'**economia aziendale**, sia per la **salute** e **sicurezza** sul lavoro e il **rispetto dell'ambiente**, il tutto **seguendo** le **indicazioni normative**, che vedono l'**obbligo** della **valutazione** degli aspetti di **rischio di natura organizzativa**, necessariamente **negativi** in quanto **destinatari** di attenzioni per la loro **eliminazione** o **miglioramento**, che **parte già dal decreto 626 del 1994**, mentre gli aspetti **positivi** entrano nei **sistemi di gestione** previsti anche dall'articolo 30 del D. Lgs. 81/2008.

Inoltre, oggi stiamo assistendo ad uno **sconvolgimento** del "**concetto lavoro**" che, sviluppandosi anche sul **telelavoro** o **lavoro remotato** (diffusamente e impropriamente definito "**smart work**"), sta portando all'**emersione** di "nuovi" aspetti del lavoro subordinato e **rischi collegati**, in primis l'**impatto sullo stress**, forme di **alienamento sociale**, riprogettazione della vita, degli **schemi familiari**, del **pendolarismo** e dell'impatto, anche economico, sul **territorio urbano** e **extraurbano** e quant'altro in divenire.

In questo "**stravolgimento socio-culturale**" lavoro correlato, **riconoscere** e **inserire** in modo **condiviso** (quindi con la **partecipazione attiva** del **RLS**) situazioni migliorabili nell'obbligatorio **Documento di Valutazione dei Rischi**, si può contribuire a **fornire** all'azienda, e ai **lavoratori** che partecipano al suo successo, riferimenti di **ricerca**, **sviluppo** e **miglioramento** dell'**immagine**, anche in **campo etico**, oggi elemento fondamentale per la **qualificazione** del "**brand**" (marchio riconosciuto anche per i suoi contenuti), quindi **contribuire**, in modo **attivo** e **propositivo**, al miglioramento di tutti gli **aspetti** che, oggi, sono in grado di **qualificare** (su questo aspetto è sicuramente strategica l'immagine organizzativa reale), **migliorare** e **integrare** le aziende in un **sistema di mercato** sempre più **attento** al rispetto dei **sistemi organizzativi**, **produttivi** e di **contesto**, sempre più inseriti in un **ambito dinamico** (per

esempio si veda la **strategicità** della **Responsabilità Sociale d'Impresa** e il suo "valore", sia in termini economici che d'immagine, sul mercato di riferimento).

Per questo, riuscire ad individuare anche questi **fattori di rischio**, anche **psicologico**, dovrebbe essere visto come un **perfezionamento del ruolo del RLS**, per il quale bisognerà approntare **percorsi** di **formazione** e **aggiornamento mirati**.

COS'È L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

DEFINIZIONI CORRELATE

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** - abitualità all'esercizio;
- **Beni prodotti** destinati al mercato.

«Le **organizzazioni sono delle realtà socialmente costruite** che si trovano più nelle menti dei loro membri che nelle strutture» (**Gareth Morgan**)[1] e un'**organizzazione** [2] 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** [3] si intende (**Gallino 2000**) [4]:

---

[1] Morgan G. (2004) "Images: le metafore dell'organizzazione", Milano, Angeli, p. 189

[2] Da Wikipedia in https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione

[3] 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.

[4] Gallino L., Globalizzazione e disuguaglianze, Laterza, Roma-Bari 2000 (Vedi anche bibliografia) - Da Wikipedia in 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

- 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**.

Per **portare** all'**eccellenza** l'**organizzazione** di un'azienda, non solo per l'aspettativa dei risultati economici ma anche per quelli riguardanti il "**benessere aziendale**", quindi comprensivo di **Salute**, **Sicurezza** e rispetto dell'**Ambiente**, 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 causano rapidamente la **degenerazione del sistema**.

Uno dei precursori dell'**organizzazione positiva** fu **Chester Barnard** [5], che nel **1938**, con la pubblicazione del libro "**The funtions 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**"[6] e **aspettative individuali** trovando un **equilibrio** tra **contributi** e **incentivi**;

[5] Da Wikipedia in 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 funtions of the executive" del 1938 è ancora un punto di riferimento sull'organizzazione e sulle funzioni dei dirigenti nelle organizzazioni. Oppure Vedi https://www.docsity.com/it/barnard-l-azienda-come-sistema-organizzativo-sociologia-dellorganizzazione/167894/ oppure http://www.inftub.com/marketing/Chester-Barnard-Lazienda-come72827.php

[6] 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.

- 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.

Barnard **classifica** gli **ordini** in tre aspetti principali:

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** e della **credibilità dei superiori gerarchici**.
Difatti, 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**.

→ Comunque, va considerato che, 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 **impositiva** o **coercitiva** [7].

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**"[9], 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 [8], 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**

[7] Vedi http://www.treccani.it/vocabolario/coercitivo/ - Coercitivo significa che ha forza di costringere

[8] 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 - contarp@inail.it - Contarp centrale, via Roberto Ferruzzi n. 40, 00143 Roma), autori: Paolo Clerici, Annalisa Guercio e Loredana Quaranta.

al di fuori o **nei limiti di leggi** e **norme**, oppure **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**».

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 .[…]

I **metodi** e le **tecniche** di **risoluzione dei conflitti** e di **negoziazione** 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**,

→ 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**:
b) che essa **attribuisca al delegato tutti i poteri** di **organizzazione**, **gestione** e **controllo** richiesti dalla specifica natura delle 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**" [9], 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** (delega).
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**"[10] delegata, utili alla corretta gestione organizzativa 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**.

---

[9] Da Strati A., "Sociologia dell'Organizzazione, Paradigmi teorici e metodi di ricerca" – Roma, Nuova Italia scientifica, 1996

[10] Il datore di lavoro può essere condannato in caso di danni al lavoratore per culpa 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, 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. Vedi https://www.brocardi.it/C/culpa-in-eligendo.html o https://www.brocardi.it/C/culpa-in-vigilando.html

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** [11], 1970; **Field** & **Abelson** [15], 1982;
Hellriegel e **Slocum**, 1974; e **Glick** [12], 1985;
James & **Jones** [13], 1974; **Litwin** & **Stringer** [14], 1968;
Payne & **Pugh** [15], 1976; **Schneider** [16], 1975;
Tagiuri & **Litwin** [17], 1968; **Tierney**, 1990; **Woodman** & **King** [18], 1978.

Gli studi di **Robert A. Stringer** [19] dimostrano che «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**»[20] e «la **determinante** per il **mantenimento** del **clima organizzativo** è strettamente collegata con il **comportamento quotidiano del leader** dell'**organizzazione**»[21].

→ Comunque, 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:
• sulla **Sicurezza**, perché **agevolanti distrazioni** (o **calo di attenzione**), **difetti comunicativi**, **relazionali**, **mancata diffusione delle conoscenze** (anche degli **errori operativi**, ma anche **di**

---

[11] In https://www.worldcat.org/title/managerial-behavior-performance-andeffectiveness/oclc/65222/editions?start_edition=11&sd=desc&se=yr&referer=di&editionsView=true&fq= [15] In https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678203500302

[12] In https://www.researchgate.net/publication/274925073_Organizational_Climate_Measures_Research_and_Contingencies e https://www.jstor.org/stable/258140?seq=1#page_scan_tab_contents

[13] In https://psycnet.apa.org/record/1975-08510-001

[14] In http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=49 7194

[15] In https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068000100317

[16] In https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x

[17] In https://www.worldcat.org/title/organizational-climate-explorations-of-a-concept/oclc/575

[18] In https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1978.4289290

[19] Stringer R. A., "Leadership and Organizational Climate", Prentice Hall, 2002

[20] F. Friedlander, N. Margulis, "Multiple impacts of organizational climat and individual value system upon satisfaction", in *Personal Psychology*, n. 22, 1969, p. 173.

[21] Vedi http://www.asapitalia.com/it/newsletter-articoli/42-psicologia-del-lavoro/97-il-climaorganizzativo-tutto-quello-che-si-deve-sapere.html

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**.

Inoltre, altri riferimenti si possono trovare 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** fondata sulla **capacità del soggetto di interagire con** l'**ambiente** di lavoro **adattandosi al continuo modificarsi della realtà circostante**».

Anche l'**importanza** dell'**etica organizzativa** è suffragata dal fatto che, per esempio, secondo le statistiche (Consiglio Europeo per la Ricerca - **ERC** 2007)[22] sul "**dimensionamento**" dei **comportamenti non etici** [36] 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%).

Inoltre, il **concetto di etica organizzativa** legata ai **comportamenti non etici** si può associare anche al, purtroppo abbastanza diffuso, caso della presenza di "**particolari circostanze**" valutate come idonee ad **inficiare** l'**imparzialità dell'amministrazione aziendale**, si pensi alla deprecabile "abitudine" di talune figure decisionali a **legare**, in **modo sommerso**, i **propri introiti** ad azioni di **corruzione**, **gestione anomala** di **appalti**, **forniture** o altre innumerevoli situazioni, spesso citate anche dai mass media e generalmente inquadrate nel termine "**tangenti**", spesso **attribuibili** ad un vero e proprio "**sistema organizzato**" che, per **continuare** a **tutelarsi**, arriva anche ad **adottare metodi** di **vera e propria ritorsione** verso tutti i soggetti, principalmente inseriti nell'**organizzazione aziendale**, considerati "**disturbanti**" o "**pericolosi**".

Quindi è chiaro come il **comportamento etico** [23] **in ambiente di lavoro** e direttamente **legato** all'**organizzazione aziendale** [24], s'intenda tale quando esso "risponda ad alcuni **parametri** che mirano al **perseguimento del bene collettivo**" [25], **così considerato** nell'**articolo 32** della **Costituzione Italiana**: «La Repubblica tutela la **salute** come **fondamentale diritto dell'individuo** e **interesse** della

---

[22] Vedi https://erc.europa.eu/

[23] Vedi http://www.portalefilosofico.com/portale/discorsoetica/Etica%20e%20Giustizia/QUALE%20IL%20COMPORTAMENTO%20ETICO.pdf

[24] Vedi https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430600110X - "Ethical leadership: A review and future directions".

[25] Vedi https://authenticleadershipblog.files.wordpress.com/2012/07/authentic-leadershipquestionnaire.pdf

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** [26] 2006; **Walumbwa** [27] et al. 2008), e recenti ricerche hanno dimostrato come sussista una **relazione negativa** tra **leadership etica** [28] e **comportamento deviante** [29] dei **soggetti** facenti parte di un'**organizzazione aziendale** (**Mayer** et al. 2009)[30], 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 Questionnarie** (**MLQ-5X**, Bass & Avolio, 2000)[31].
2. L'**Ethical Leadership Scale** (**ELS**, Michael E. Brown & Linda K. Treviño 2005)[32].
3. L'**Authentic Leadership Scale** (**ALS**, Walumbwa et al. 2008)[33].
4. Il **Leadership Virtues Questionnaire** (**LVQ**), elaborato su antichi testi Aristotelici da **Ronald E. Riggio**, **Weichun Zhu**, **Cristopher S. Reina** e **James D. Maroosis** (2010)[34] 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**.

---

[26] Vedi http://www.igorvitale.org/2014/01/02/leadership-etica-come-si-sviluppa-in-azienda/

[27] Vedi https://scholar.google.it/scholar?q=walumbwa+et+al.+2008&hl=it&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

[28] Vedi https://www.igorvitale.org/leadership-etica-come-si-sviluppa-in-azienda/

[29] Vedi http://www.igorvitale.org/2013/12/07/come-individuare-i-maltrattamenti-sul-luogo-di-lavoro/

[30] Vedi https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597808000551 - "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model"

[31] Vedi https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf

[32] Vedi http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/science_p_10105_5765.pdf - "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct. Development and Testing".

[33] Vedi https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub

[34] Vedi https://www.researchgate.net/publication/232478242_Virtue-based_measurement_of_ethical_leadership_The_Leadership_Virtues_Questionnaire

L'ERGONOMIA ORGANIZZATIVA

Per descrivere al meglio ciò che può significare il termine "**ergonomia organizzativa**" può essere utile analizzare ciò che **Wikipedia** [35] cita in tal senso:
- «Il termine "**ergonomia**" deriva dalle parole greche "**érgon**" (lavoro) e "**nómos**" (regola, legge) […] L'**ergonomia**, secondo l'**International Ergonomics Association** (**IEA**)[36] 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**».

Inoltre, secondo l'**Enciclopedia Treccani** [37], 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**».
- «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**».

---

[35] Vedi https://it.wikipedia.org/wiki/Ergonomia

[36] Vedi https://it.wikipedia.org/wiki/International_Ergonomics_Association

[37] Vedi http://www.treccani.it/enciclopedia/ergonomia/

- «Nel 1949, **K.F.H. Murrel** (1908-1984)[38] costituì 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'interdisciplinarità 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** (**SIE**)[39]».

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 **ricoperta** nell'**organizzazione del lavoro**, quale "**sistema progettato**" su **obiettivi aziendali** precisi, **non è mirata** alla **tutela** anche 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**, propria della **specie umana**, e i **livelli di autorità** che ne derivano, è il caso di analizzarne le caratteristiche collegate attraverso l'utilizzo di un esempio che riguarda sui due **aspetti principali** sui quali si fonda il tutto, ovvero: il **potere** e l'**autorità**, **veri** o **falsi**, **attesi, pretesi** o "**posseduti**", spessissimo fortemente **collegati** agli **obiettivi economici** del **singolo** perché, erroneamente, ritenuti **la base** su cui si fonda un conseguente "**posizionamento**" **sociale**.

I termini autorità e autoritario, autorevole e autorevolezza [40] nella lingua italiana.

---

[38] Da Wikipedia in 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.

[39] Vedi https://it.wikipedia.org/wiki/Societ%C3%A0_italiana_di_ergonomia

[40] Vedi http://parliamoitaliano.altervista.org/autorita-autorevole-e-autoritario/ù

Anche se spesso **erroneamente confusi tra loro**, credendo che entrambi sopravvivano in intima sussistenza, invece questi due aspetti sono diversi difatti, partendo dall'analisi **etimologica** [41] dei termini, secondo la lingua italiana, per **autorità** si intende l'**insieme** delle **qualità** (spesso non presenti in chi detiene il potere) che una **persona** o un'**istituzione** devono avere per fare in modo di essere **riferimento** per altri individui in **modo** assolutamente **volontario** (anche questo aspetto può essere non collegato al potere).

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**; ovvero 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**; su questi diffusi aspetti, **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 **retroterra 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 **degna** di **rispetto**, che **merita fiducia**, diventa un **riferimento**, ma che **non ha un potere da esercitare**: in questo caso è **definibile** come "**Leader**" o "**Leadership**" **aziendali** [42].

- **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.

---

[41] Vedi https://it.wikipedia.org/wiki/Etimologia - In linguistica, l'etimologia (dal greco ἔτυμος, étymos, «intimo significato della parola», e λόγος, lógos, «studio») è lo studio dell'origine e della storia delle parole, la loro evoluzione fonetica, morfologica e semantica.

[42] Vedi http://www.marcopoier.it/articoli-leadership-1/

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**.
In estrema sintesi, mentre la prima è generalmente **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!**".

A supporto e integrazione di quanto espresso, interessanti sono **due editoriali** (proposti in forma non integrale) a firma **Francesco Alberoni** [43], tratti dal **Corriere della Sera**, testata che ogni lunedì dal 1982 al 2011, ha ospitato in prima pagina una **sua rubrica** intitolata "**Pubblico e privato**":

→ del **18/11/2002**, intitolato: "**Il vero leader cerca sempre nuove strade e scommette sui giovani**"[44].

Una delle **qualità** più importanti per un **leader**, sia esso un imprenditore, il direttore generale di un'impresa, il presidente di un ente, il comandante di una formazione militare, è il **coraggio**. Cioè la **capacità** di affrontare i **problemi**, i **conflitti**, le **difficoltà**, il **rapporto** con gli **altri esseri umani apertamente**, assumendo fino in fondo la **responsabilità delle proprie azioni**.
Capita però con una certa frequenza di trovare **alti dirigenti**, anche competenti, onesti, corretti, ma che di **coraggio ne hanno poco**. Vorrebbero fare, ma la **paura** li porta a **evitare** tutto ciò che è **rischioso** e **sgradevole**, lasciando che l'affrontino gli altri, così da **non esserne considerati responsabili**.
Nel mondo moderno, qualunque impresa, qualunque istituzione ha bisogno di innovazione, di cambiamenti. Il **vero leader esplora** continuamente **nuove possibilità**, raccoglie **informazioni**, ascolta i **pareri degli esperti**, progetta senza posa nuove attività. Ne avvia l'esecuzione, prova e riprova. Il **capo privo di coraggio**, invece, ha **paura dei cambiamenti**, non li progetta e non li propone. […] Perché non si sa mai, qualcosa potrebbe non funzionare, andar male. E **non vuol prenderne la colpa**. - Il vero leader sa che il suo compito è **scoprire nuove strade**. Poi, **identificata la meta**, ritiene suo dovere **additarla a tutti**, spiegare loro la strategia perché si sentano stimolati a realizzarla dando il meglio di sé, con entusiasmo. Il **dirigente insicuro**, invece, si **rinchiude in se stesso** e **tiene** addirittura **nascoste** le **informazioni**. - Il **vero leader** vuole **attivare** nei suoi dirigenti, nei suoi collaboratori la **creatività**, l'**iniziativa**. Li spinge ad andare avanti, li lascia liberi di tentare e li giudica soltanto **dopo che ha visto i risultati**. Il **capo pauroso**, invece, ha **paura** che possano prendere iniziative nuove e ardite. **Impedisce** loro di **muoversi**, li controlla continuamente. Vuol sapere sempre che cosa stanno facendo, li tiene con sé per ore in riunioni-fiume. […] - Il **vero leader ama** il **contatto umano**. Vuole **confrontarsi** con gli altri, **dire ciò che pensa**, **ascoltare** le loro obiezioni, **rispondere** argomentando, **convincendo**. Se deve prendere una decisione riguardo a un

[43] Vedi il sito ufficiale http://www.alberoni.it/ oppure https://it.wikipedia.org/wiki/Francesco_Alberoni - Francesco Alberoni (Borgonovo Val Tidone, 31 dicembre 1929) è un sociologo, giornalista, scrittore, docente e rettore italiano.

[44] Vedi https://www.corriere.it/Rubriche/Solferino/alberoni181102.shtml e http://www.alberoni.it/category/articoli/articoli-del-corriere/

suo dipendente, lo chiama, gli spiega chiaramente il motivo della sua scelta nel quadro della **strategia complessiva**, e chiede la sua **collaborazione**. Il **dirigente pauroso**, invece, non se la sente di **confrontarsi razionalmente** ed **emotivamente** con un altro essere umano. Gli comunica la sua decisione per iscritto o gliela fa dire da un altro.

- Il **vero leader**, infine, ha **fiducia nei giovani**. Soprattutto quando sono intelligenti, entusiasti, dinamici. Il **capo insicuro**, al contrario, li teme, considera il loro slancio, la loro energia una forma di sconsideratezza. Perciò non resiste all'**impulso** di **rimproverarli** per **piegare la loro volontà**, farli desistere.
Ma, poiché il mondo si trasforma in modo vertiginoso, i **capi insicuri** corrono il rischio di **isolarsi** progressivamente dai **creatori**, dagli **innovatori**. E più si sentono isolati, più **pensano che il mondo sia in mano ai pazzi**.

→ del **20/09/2010**, intitolato: "**I dirigenti senza consenso che non sanno fare squadra**"[45].
Quando a qualcuno viene assegnata qualsiasi carica, preside, dirigente, direttore generale, presidente, gli viene **conferito un potere**. Egli ha la possibilità di programmare, prendere decisioni, dare ordini.
Ma c'è una grandissima differenza se il suo **titolo** e il suo **potere** sono **legittimati solo da coloro che lo hanno nominato** o vengono invece accettati, riconosciuti anche dai collaboratori, dai dipendenti, da coloro che vivono nell'ambiente in cui opera. **Chi ottiene questo riconoscimento è un leader**.

Il **leader** indica la meta e **trasmette** a **ogni livello dell'organizzazione** l'importanza, il valore di ciò che si sta facendo, crea entusiasmo e orgoglio, per cui ciascuno mette a frutto la sua intelligenza e prodiga le sue migliori energie.

Il **leader** non ha paura di scegliere le persone più creative, dotate di autonomia di giudizio perché sa come guidarle. […] È una **costruzione corale** di cui lui è il **direttore d'orchestra**, ma a cui **ciascuno contribuisce con la propria abilità**. L'impresa diventa allora una comunità a cui tutti sono orgogliosi di appartenere, perché vivono il suo successo come proprio.

Purtroppo, non tutti i manager riescono a diventare dei leader. Perché **sono insicuri**, **non riescono a proporsi** delle **mete elevate**, hanno **paura di fallire**, **frenano la creatività**. Quando scelgono i **collaboratori**, prendono solo quelli che **considerano inferiori a loro**. E **non danno mai tutte le informazioni**, **le tengono per sé** come fossero un segreto prezioso. Non discutono con gli altri, **non** li **consultano**, non **delegano nulla**, **danno solo ordini perentori**. Quando vedono che qualcuno dei loro dirigenti ha successo e viene apprezzato all'esterno, hanno paura che li possa superare, che li possa mettere in ombra e allora lo ostacolano, cercano di sbarazzarsene.
Si può **imparare a diventare un leader**? È difficile, però si può fare **imparando a lavorare in équipe**, cioè raccogliendo attorno sé i propri collaboratori, dando loro tutte le informazioni, discutendo coralmente i problemi e assegnando in pubblico a ciascuno i suoi compiti. E, la volta successiva, verificando insieme i risultati, in modo che tutti si sentano partecipi e riconoscano in lui una saggia guida.

[45] Vedi https://www.corriere.it/editoriali/alberoni/10_settembre_20/alberoni_edc3d2e8-c474-11dfbe0b-00144f02aabe.shtml

Un ulteriore utile riferimento lo rende disponibile **Antonio Messina**, esperto nella formazione in "**motivazione** e **valorizzazione** dei **collaboratori**" (o "**People management**") [46], nei suoi scritti ragionati postati in **Linkedin**[47] dove, utilizzando una serie di interrogazioni che portano già con loro le risposte attese, nonché attraverso l'uso dell'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** [48] **italiani eccezionali** […] ma dal mio osservatorio riscontro, purtroppo, una **cultura manageriale in Italia di livello medio molto**, **molto basso**: troppa **sciatteria 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**».
[…] «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**" [49] 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

---

[46] Vedi https://luisscampusduepuntozero.files.wordpress.com/2012/06/people-management.pdf oppure https://www.francoangeli.it/ricerca/Scheda_libro.aspx?id=18332

[47] Vedi 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-girevolee-se-azienda-si-entrasse-messina

[48] Vedi 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.

[49] Vedi http://dizionari.repubblica.it/Italiano/M/machismo.php - atteggiamento maschile di ostentata virilità che si manifesta attraverso comportamenti aggressivi e cura esasperata della propria prestanza fisica

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**[50] delle **persone**, e da decenni la **letteratura HR** [51] 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 conclusione:
- 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 capo** come **leader** ed **eseguire** gli "**ordini**" in modo meccanico e forzato, si sviluppino 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

[50] Vedi http://it.dicios.com/enit/engagement – Promessa e/o attesa dell'impegno professionale del soggetto

[51] Acronimo di Human Resources o Risorse umane in lingua italiana

oltre il livello di progetto iniziale, negli **impianti nucleari**, **Laurence Peter** [52] 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** [53], 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**")[54], 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**».

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

---

[52] Da Wikipedia in 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).

[53] Raymond Hull (1919–1985) autore, scrittore canadese.

[54] Da Wikipedia in 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

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**" [55], 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** [56], in un suo **articolo** [57] 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 parametrandoli 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 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 come l'idea di fondo del **principio di Peter** sia **dimostrabile** non solo nella **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 **peggiorare continuamente** i **livelli** di **capacità** dei soggetti interessati nella piramide gerarchica

[55] Dall'Enciclopedia Treccani in 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.

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

[57] Vedi http://maddmaths.simai.eu/divulgazione/il-principio-di-peter-ovvero-perche-il-tuo-capo-eincompetente/

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 **soggetto 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 **possegga 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** [58].

Se si pensa che l'**edizione 2008** [59] 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**".

---

[58] Da Wikipedia in 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.

[59] 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

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**".

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.

La ricerca sulla stupidità.

Balazs Aczel, un professore dell'**Istituto di Psicologia** presso la **Eotvos Lorand University di Budapest**, ha approfondito le dinamiche della stupidità insieme a Bence Palfi e Zoltan Kekecs [60], 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** [79], 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 **mancanza di autocritica** ci **sopravvalutiamo** e spesso da questo cadiamo in **errori**, **eventi negativi** o altro che si poteva evitare (un esempio 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. 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).

[60] 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 sul comportamento non intelligente". Per la ricercar si sono raccolte 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.

3. 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.
4. 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.

➲ Al concetto di **stupidità legato** al "**comando**", espresso nell'ultimo punto di cui sopra, 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** [61] , 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 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.

[61] Da Wikipedia in 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

La teoria della stupidità.

Carlo Cipolla [62], (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**" [63] , 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, 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**"[64] di giovedì 22 febbraio 2007), dove:

- 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**.

---

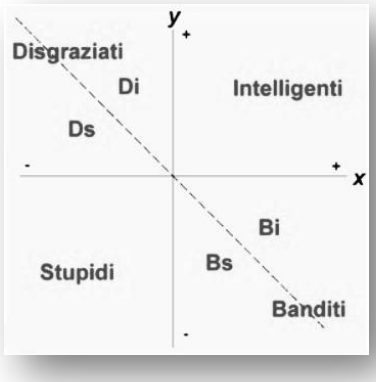
[62] Da Wikipedia in https://it.wikipedia.org/wiki/Carlo_M._Cipolla oppure https://it.wikipedia.org/wiki/Allegro_ma_non_troppo_(Cipolla) oppure https://studieriflessioni.blogspot.com/2014/07/vi-carlo-cipolla-lunico-teorico-della.html

[63] Vedi http://www.giovis.com/cipolla.htm

[64] Vedi http://utenti.quipo.it/base5/scienze/grafstupid.htm

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 consce 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" collegato al ruolo ricoperto nell'organizzzione), 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** [65] : «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** [66] 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**" [67] tipici del cinema) -, facilmente si delinea un'**organizzazione negativa**[68] in quanto limitante la somma delle

---

[65] Vedi 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 - 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.

[66] Da Wikipedia in https://it.wikipedia.org/wiki/Selezione_del_personale

[67] Vedi Edgar Morin - https://www.rickdeckard.net/2013/01/13/edgar-morin-filosofia-dellacomplessit%C3%A0/

[68] Vedi Edgar Morin - https://www.rickdeckard.net/2013/04/23/breve-introduzione-al-metodo-di-edgarmorin/, dove si definisce che l'organizzazione è «la sistemazione di relazioni fra componenti o individui

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** [88] 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 si, o che presentano una **personalità così incombente** per la quale **nessuno ha il coraggio di fiatare**. 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 contradditori, anche a**ccogliendo 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**" [69] 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.

[69] Vedi http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-07-03/stupidita-funzionale-o-conflittocreativo-manager-hr-preferiscono-prima--121427.shtml?refresh_ce=1

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 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 [70].

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 ambìto, relativo all'**innovazione continua** e **costante**, in grado di dare forti **spunti di competitività** in un mercato di riferimento estremamente dinamico e multiculturale.

[70] Vedi https://lamenteemeravigliosa.it/stupidita-funzionale-richiesta-imprese/ del 15/12/2016

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 c**olleghi 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.
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** [71] (nelle tabelle prima riportate sono misurabili in circa 2 su 3) mentre, la **creatività** [72] **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**"[73] (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**.

---

[71] Vedi anche https://www.hroconsulting.it/change-management/la-stupidita-funzionale-affossa-leimprese/

[72] Vedi https://lamenteemeravigliosa.it/cose-persone-molto-creative/

[73] Vedi https://profilebooks.com/the-stupidity-paradox.html

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**"[74], 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 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** [75], è vero che «passiamo la maggior parte della nostra vita scolastica e universitaria alla **ricerca del nostro** "**elemento**", quella **dimensione in cui confluiscono 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

[74] Articolo originale in: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x/full

[75] Da Wikipedia in https://it.wikipedia.org/wiki/Ken_Robinson - Sir Kenneth Robinson (1950), è un educatore e scrittore britannico.

La distopia in campo letterario.

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

•[76] **Distopìa** 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.

•[77] 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.

•[78] 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**[79]; 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**.

---

[76] Vedi Wikipedia in https://it.wikipedia.org/wiki/Distopia

[77] Vedi http://www.sapere.it/enciclopedia/distop%C3%ACa+(letteratura).html

[78] Vedi https://it.wikipedia.org/wiki/Utopia

[79] Vedi https://dizionari.repubblica.it/Italiano/U/utopia.html

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** [80], 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 "**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**" [81] 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**.

---

[80] Vedi 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, oltreché 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.

[81] Da Wikipedia in 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.

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**"[82]) 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** -.
- 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**"[83], 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**

---

[82] 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, Misticoesoterici.

[83] Vedi http://www.treccani.it/vocabolario/collegio/ - Collegio, definizione #2a. Istituto scolastico nel quale gli allievi convivono stabilmente

virtuose) verso **sistemi distopici** perché, nella **caratterizzazione distorta** che li qualifica, sono ritenuti **efficaci** e **immediatamente applicabili**.