



Sergio BINI

***LEADERSHIP, CENTRALITÀ DELLA PERSONA
E GESTIONE SISTEMICA CREANO
BENESSERE ORGANIZZATIVO
ED UN LAVORO SICURO***

Roma, ottobre 2019

LEADERSHIP, CENTRALITÀ DELLA PERSONA E GESTIONE SISTEMICA CREANO BENESSERE ORGANIZZATIVO ED UN LAVORO SICURO

Dott. Ing. Sergio BINI (*)

Presidente della Commissione
«L'Ingegneria nei Sistemi di Gestione Integrati»

DUE NUMERI PER RAPPRESENTARE LA SICUREZZA DEL LAVORO IN ITALIA NEL 2018

In occasione del 28 aprile (la giornata mondiale per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro) l'Osservatorio statistico dei Consulenti del Lavoro ha presentato un interessante Rapporto¹ sul fenomeno, organizzando sinteticamente ed efficacemente i dati 2018 del "fenomeno"; i numeri, purtroppo, evidenziano un incremento significativo sia degli "incidenti sul lavoro" che delle "malattie professionali".

Di seguito si riportano i dati 2018 più significativi (confrontandoli con quelli del 2017):

➔ infortuni sul lavoro:

- le denunce di infortuni sono state 641.261 (635.433 nel 2017) con un incremento dello 0,9%. Gli infortuni hanno interessato il 3,8% dei lavoratori assicurati INAIL; hanno perso la vita ben 1.133 lavoratori [con un incremento in valore assoluto del 10%] di cui 347 "in itinere" e 786 "in occasione di lavoro"². Secondo l'Osservatorio dei Consulenti del Lavoro, invece, risulterebbe che «*in generale gli incidenti sul lavoro nel periodo preso in considerazione (2018) sono aumentati rispetto al periodo precedente dello 0,9% a fronte di un aumento degli occupati rendere l'incidenza degli infortuni pari a quella del 2017*»; (a pagina 1);
- muoiono sul lavoro in misura maggiore gli over 54 [+ 13,6%], i cittadini di origine straniera [+ 6,7%] ed i giovani [+ 5%];
- per quanto riguarda il confronto dei dati relativi ai "settori", il Rapporto utilizza giustamente l'«indice di rischiosità lavorativa» [incidenti con esito mortale "in

(*) presidente di "Progetto Qualità 2000 srl" di Roma; insegna "Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo" presso il CdL magistrale in Programmazione e Gestione delle politiche e dei Servizi Sociali dell'Università LUMSA di Roma [www.lumsa.it/sergio-bini]; *past president* dell'Associazione Italiana Cultura per la Qualità centro-insulare AICQ-CI; componente del Presidio Qualità di Ateneo dell'Università LUMSA di Roma; presidente della Commissione "l'Ingegneria nei sistemi di gestione integrati" dell'Ordine degli Ingegneri di Roma; ing.sergioibini@yahoo.it.

¹ Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Infortuni sul lavoro e malattie professionali 2018 – la mappa delle Province italiane*, Consiglio Nazionale dell'Ordine, aprile 2019.

² Dalle banche-dati INAIL si rileva che durante il 2017 sono stati rilevati 1.029 incidenti mortali; secondo l'INAIL, quindi, nel 2018 si sono avuti ben 104 morti in più sul lavoro rispetto al 2017.

occasione di lavoro” ogni mille denunce di infortunio]: agricoltura 3,4‰; costruzioni 3,4‰; industria mineraria 3,3‰; trasporti e magazzinaggio 3,3‰; energia ecc. 1,7‰; tessile e confezioni 1,4‰; legno e affini 1,4‰; metalli e macchinari 1,3‰; chimica, carte e cuoi, 1,1‰; attività pubbliche per conto dello Stato 0,1‰;

- le province che registrano il maggior numero di morti sul lavoro – perché si collocano al di sopra del valore medio pari al 3,96‰ – sono: Crotone [6,3‰], Isernia [5,9‰], Campobasso [4,7‰], Caserta [4,4‰], Vibo Valentia [4,1‰], Matera [4,0‰]. La provincia di Roma è al 46° posto con l'1,7‰.

→ malattie professionali:

- Nel 2018, l'INAIL ha protocollato 59.585 denunce di malattie professionali [+ 2,5% rispetto al 2017], con la seguente ripartizione per tipologia di malattia: malattie del sistema osteo-muscolare e del tessuto connettivo [61,5% (+ 3,9%)]; malattie del sistema nervoso [11,2% (+ 5,7%)]; malattie dell'orecchio e dell'apofisi mastoide [7,7% (+ 0,6%)]; malattie del sistema respiratorio [4,4% (- 6,3%)]; tumori [4,1% (- 0,9%)]; disturbi psichici e comportamentali [0,8% (=)]; malattie della cute e del tessuto sottocutaneo [0,7% (+ 19,6%)]; malattie del sistema circolatorio [0,4% (- 24,3%)]; malattie dell'apparato digerente [0,1% (-24,6%)]; non determinato e altro [9,0% (- 1,1%)].
- Il Rapporto dei Consulenti del Lavoro (a pagina 9) attraverso opportune elaborazioni propone la seguente segmentazione per i “principali agenti causali” delle malattie professionali: lavoro ripetitivo [33%]; vibrazioni [18%]; sollevamento di carichi [17%]; movimenti diversi [7%]; fibre [7%]; posizioni da lavoro [6%]; trasporto di carichi [4%]; altri agenti [8%].

Elaborando, ulteriormente, i dati forniti dall'INAIL si scopre un altro numero che sembra incredibile: il numero dei morti sul lavoro è aumentato del 9,4% nel periodo 2008-2018³. Questo potrebbe essere preso come l'«indicatore di efficacia» (in questo caso di «inefficacia», essendo il valore negativo) del più importante provvedimento normativo in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro del terzo millennio: il Decreto Legislativo 8 aprile 2008, n. 81. Un dato del genere avrebbe dovuto attivare un “riesame della direzione”, utilizzando il linguaggio dello standard ISO9001:2015 sui requisiti dei Sistemi di Gestione per la Qualità.

Ma era prevedibile. Infatti, all'indomani della promulgazione del D.Lgs n. 81/2008 l'autore di questa nota, in un *instant book* esplicitamente evidenziava, con una vena di preoccupazione, che: «(...) questa norma, più di tante altre, avrebbe bisogno di un intervento “tecnico-scientifico” utile per assicurare una capillare assimilazione culturale da parte del maggior numero di persone possibile (in quanto cittadini, prima che lavoratori) al fine di fare introiettare loro le relative regole, norme, istruzioni e misure.

La tutela della sicurezza e della salute delle persone che operano all'interno di un'organizzazione (grande o piccola che sia) è essenzialmente il risultato di una rivoluzione culturale delle persone e della stessa cultura organizzativa (la cosiddetta “cultura d'impresa”).

Le azioni-chiave per assicurare una corretta implementazione del D.Lgs n. 81/2008 si ritengono siano infatti: organizzazione; cultura d'impresa; coinvolgimento delle persone; miglioramento continuo (...)»⁴.

³ Dalle banche-dati INAIL si rileva che durante il 2008 ci furono 874.940 infortuni denunciati con 1.120 casi mortali; si registrarono anche 29.704 denunce di malattie professionali.

⁴ Sergio Bini, **Sicurezza lavoro – organizzazione e cultura**, Tecna Editrice, Roma 2008, p. 4.

Analoghe preoccupazioni erano state reiterate qualche anno dopo, partendo dall'impostazione lessicale ed editoriale del Decreto Legislativo che ne condizionano pesantemente l'accessibilità attuativa e, quindi, la corretta ed univoca applicazione delle prescrizioni contenute.⁵

Il contesto del particolare periodo storico ha, purtroppo, aggravato la situazione generale che può essere rappresentata da alcuni passaggi critici: il drammatico fallimento di Lehman Brothers; la lettera di Draghi e Trichet del 5 agosto 2011; le conseguenti politiche pubbliche e del lavoro (nazionali ed europee) attuate in coerenza con i principi della "austerità" e dell'attenzione ai "mercati", alle Borse ed allo *spread*; e così via.⁶

IL «MALESSERE ORGANIZZATIVO» È PATOGENO!

Aggregando ulteriormente le percentuali delle diverse casistiche riconducibili al "malessere organizzativo" si può quantificare in circa il 20% l'incidenza di queste patologie di origine "psico-sociale" tra le malattie professionali denunciate.

A conferma di tale dato viene in supporto lo *State of the Global Workplace 2017*, recentemente pubblicato dall'Istituto Gallup⁷. Nel Rapporto, dai dati raccolti e analizzati in ben 155 Paesi del mondo emerge che in Italia la situazione fotografata è, a dir poco, drammatica, relativamente agli aspetti legati alle dimensioni umane del lavoro ed al benessere organizzativo. L'osservazione scientifica del mondo del lavoro in Italia restituisce una preoccupante sensazione che attanaglia, in modo palpabile, sempre più spesso gli ambienti di lavoro; il malessere trasmesso dall'adozione di paradigmi gestionali sbrigativi – in presenza delle criticità introdotte dalla finanziarizzazione delle organizzazioni – si trasforma in una crescente rabbia persistente, sempre pronta ad esplodere. Le organizzazioni diventano delle enormi paludi che favoriscono lo sviluppo di un numero considerevole di disturbi psico-sociali dei lavoratori (dirigenti e quadri compresi) che quotidianamente accumulano frustrazioni, incertezze, delusioni ed estrema precarietà; a prescindere dall'impegno e dalle energie profuse.

La letteratura scientifica propone metafore esaustive per rappresentare l'ambiente che si respira nelle organizzazioni nostrane: sabbie mobili; teatro di burattini; il mondo del "barone rampante".

I lavoratori, per reazione, nella stragrande maggioranza dei casi attuano una strategia difensiva (o di "coping") che li porta ad "allontanarsi emotivamente dal lavoro" creandosi un "altrove" migliore; costruito come una sorta di soluzione di *recovery*. Al di là di qualsiasi argomentazione e/o narrazione, la drammaticità del fenomeno – che si può definire di "malessere organizzativo" – emerge con nettezza dai dati estrapolati dal Rapporto Gallup 2017 e che per l'Italia delineano questa situazione:

⁵ Sergio Bini, **Dalle regole della qualità alla qualità delle regole**, in D.Galli e M.Cappelletti, *La qualità delle regole nella società contemporanea*, Carocci Editore, Roma 2014, ISBN 978-88-430-5675-0; pp. 186-209.

⁶ Sergio Bini, **Qualità del lavoro e dignità dei lavoratori costituiscono la reale declinazione sociale delle organizzazioni; tra Dottrina Sociale della Chiesa e Corporate Social Responsibility**, in *Esperienze Sociali*, Palermo, ISSN 0423-4014, n. 102- 1/2 -2018; pp. 11-53.

⁷ Il Rapporto GALLUP 2017 è disponibile liberamente su internet all'indirizzo: https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx?g_source=link_WWWV9&g_medium=TOPIC&g_campaign=item_&g_content=State%2520of%2520the%2520Global%2520Workplace#formheader

%	Tipologie di lavoratori	Esplicitazione delle caratteristiche delle "tipologie di lavoratori"
5 %	engaged	i lavoratori altamente coinvolti ed entusiasti rispetto al proprio lavoro ed all'organizzazione cui appartengono
65 %	not engaged	i dipendenti che si sentono psicologicamente distaccati dal lavoro e dalla propria organizzazione, che non ci mettono energia e passione
30 %	actively disengaged	i dipendenti che fanno di tutto per contrastare l'organizzazione presso cui lavorano

Dal prospetto si evince chiaramente che solo il 5% dei lavoratori italiani (a tutti i livelli) si sentono pienamente soddisfatti delle proprie attività lavorative e, conseguentemente, si identificano con l'organizzazione di appartenenza; i cosiddetti "engaged". Degli altri (praticamente la quasi totalità, essendo il 95%) si sentono estranei alla propria organizzazione ed hanno con il proprio lavoro un rapporto esclusivamente meccanico; cioè solo per dare risposte ai "bisogni basilici" più materiali, posizionati da Maslow nei primi due livelli della sua "piramide dei bisogni"⁸.

Il dato più preoccupante è costituito dalla grandissima percentuale [ben il 95%] dei lavoratori che si sentono "emotivamente estranei" all'organizzazione di appartenenza; di questi ben il 30% dei dipendenti «fanno di tutto per contrastare concretamente l'organizzazione presso la quale lavorano».

In nessun altro Paese al mondo, si registra una percentuale così alta di lavoratori "disengaged". Questo dato è di gran lungo il peggiore in senso assoluto!

Al riguardo Benedetto Croce evidenziava che *«Il lavoro penoso è quel lavoro che non riusciamo a fare nostro, che non si fonde con le nostre disposizioni e tendenze o non diventa nostra disposizione o tendenza, che non impegna tutto noi stessi. Qui non c'è altro modo di vincere la penosità del lavoro se non di convertirlo da esterno in interno, da imposto in spontaneo, da forzato in voluto, accettandolo e affezionandovisi come a qualcosa in cui si ritrova la profonda soddisfazione del proprio essere migliore. Lo si vince con un sorriso di pazienza (...) quando da quel lavoro penoso si torna poi al lavoro congeniale e spontaneo, ci si sente, si sgravati da un peso, ma anche dal peso del rimorso. La conclusione è che il problema del lavoro (...) è essenzialmente un problema di educazione morale (...)»*.

Ma questi dati drammatici sono anche gli effetti di circa tre decenni di applicazioni di modelli di *leadership* e di paradigmi gestionali delle gestione delle risorse umane a dir poco discutibili; per non parlare sia del reclutamento della classe dirigente e del personale in genere, sia dei modelli di miglioramento dei conti basati quasi esclusivamente sulle cosiddette ristrutturazioni e sugli efficientamenti. Gli altri concetti-chiave da declinare per ottenere una gestione efficace e durevole partecipata sono stati banalizzati. Al riguardo, Abraham Maslow teorizzava che: «ciò che non vale la pena di essere eseguito, non val la pena di essere eseguito bene».

La situazione, quindi, appare il risultato di un lento ed inesorabile deterioramento dei paradigmi gestionali in questi anni pur in presenza di un grande impegno di *top manager* e

⁸ I cinque livelli della piramide dei bisogni di Maslow sono: 1) B. fisiologici; 2) B. di sicurezza; 3) B. di appartenenza e affetto; 4) B. di stima e autostima; 5) B. di autorealizzazione.

dirigenti che hanno operato in buona fede (nella stragrande maggioranza dei casi) per accrescere la competitività operando solo sulla riduzione delle spese. In maniera sbrigativa, a fronte delle avvisaglie che provenivano dal crescente disagio dei lavoratori, si sono abbracciati datati stili di *leadership* – riconducibili a modelli di tipo militare presenti nella peggiore cinematografia – che hanno posto una grande enfasi solo sul cosiddetto “comando e controllo”; senza intervenire sulla comprensione e la risoluzione delle cause che diffondono ed accrescono il *disengagement*. Prima che la situazione diventi irreversibile sarebbe opportuno investigare, con gli strumenti del *problem solving*, tutti gli elementi e gli aspetti che generano questo importante quadro di disagio psico-sociali che spesso si trasformano anche in patologie.⁹

Per sviluppare efficacemente questo intervento ci vengono in aiuto ulteriori elaborazioni delle informazioni tratte dal Rapporto Gallup¹⁰: i fattori determinanti che favoriscono la costruzione di sentimenti di *engagement* dovrebbero essere i seguenti:

BISOGNI	COD.	FATTORI DETERMINANTI
BASILARI	Q.01	Io conosco quello che si attendono da me sul lavoro.
	Q.02	Ho i materiali e le attrezzature di cui ho bisogno per svolgere bene il mio lavoro.
INDIVIDUALI	Q.03	Al lavoro, ho l'opportunità di fare ciò che so fare meglio ogni giorno.
	Q.04	Negli ultimi sette giorni, ho ricevuto riconoscimenti o elogi per aver fatto un buon lavoro
	Q.05	Il mio supervisore o qualcuno al lavoro sembra interessarsi a me come persona.
	Q.06	C'è qualcuno al lavoro che incoraggia il mio sviluppo.
DEL LAVORO DI GRUPPO	Q.07	Al lavoro, le mie opinioni sembrano contare.
	Q.08	La missione o lo scopo della mia azienda mi fa sentire il mio lavoro importante.
	Q.09	I miei collaboratori o colleghi sono impegnati a fare un lavoro di qualità
	Q.10	Io ho il miglior amico sul lavoro.
DI CRESCITA PERSONALE	Q.11	Negli ultimi sei mesi, qualcuno al lavoro mi ha parlato dei miei progressi
	Q.12	In quest'ultimo anno, ho avuto nel lavoro delle opportunità di apprendere e di crescere

La rivitalizzazione del legame di empatia emotiva che dovrebbe intercorrere tra i lavoratori e la propria organizzazione passa necessariamente dal cambio del modello di *leadership* adottato dai dirigenti nei confronti dei propri collaboratori. I professionisti devono tenere bene in evidenza che chi occupa posizioni di responsabilità apicale deve avere la piena consapevolezza che dal proprio “stile di *leadership*” dipende la qualità della vita dei collaboratori, la qualità del lavoro ed il legame emotivo dei lavoratori con l'intera organizzazione; cioè quello che viene definito *engagement*.

⁹ Sergio Bini, **Solo un'organizzazione felice può fornire servizi di qualità**, in Rivista “QUALITÀ”, dell'AICQ, Associazione Italiana Cultura per la Qualità, Milano, n. 2/2006, pp. 10-17.

¹⁰ Maria Cristina Rocco, **SOS! Sale il disengagement in Italia** [<https://www.linkedin.com/pulse/sos-sale-il-disengagement-italia-maria-cristina-rocco/>; data di pubblicazione: 13 febbraio 2019].

Al fine di stimolare qualche utile affinamento dello stile di *leadership* del colleghi, si ritiene utile riportare due *set* di indicatori utili per misurare sia il “malessere” che il “benessere” degli individui sul lavoro (messi a punto dal prof. Francesco Avallone, noto e storico specialista della materia):

indicatori di malessere individuale sul lavoro

M.01.	insofferenza nell'andare al lavoro
M.02.	assenteismo
M.03.	disinteresse per il lavoro
M.04.	desiderio di cambiare lavoro
M.05.	alto livello di pettegolezzo
M.06.	covare risentimento verso l'organizzazione
M.07.	sentimento di fatica e di spossatezza
M.08.	aggressività in abituale
M.09.	fare dispetti agli altri colleghi
M.10.	nervosismo
M.11.	disturbi psicosomatici
M.12.	desiderio di danneggiare gli altri e godimento per le sofferenze altrui
M.13.	sentimento di inutilità
M.14.	sentimento di irrilevanza
M.15.	sentimento di disconoscimento
M.16.	lentezza nella performance
M.17.	confusione organizzativa
M.18.	venir meno della propositività a livello cognitivo
M.19.	aderenza formale e anaffettività lavorativa

Indicatori di benessere individuale sul lavoro:

B.01.	soddisfazione per l'organizzazione
B.02.	voglia di impegnarsi per l'organizzazione
B.03.	soddisfazione per il guadagno
B.04.	sensazione di far parte di un gruppo
B.05.	voglia di andare al lavoro
B.06.	elevato coinvolgimento
B.07.	voglia di confrontarsi con altre organizzazioni e migliorare
B.08.	speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali
B.09.	percezione di successo dell'organizzazione

Come si può notare con nettezza sia gli “indicatori di malessere” che gli “indicatori di benessere” fanno riferimento alle due fondamentali relazioni intercorrenti tra la persona ed il lavoro e tra la persona e l'organizzazione. Perché: «*soddisfacente è tutto ciò che risponde ai propri interessi o che si connette ad ambienti piacevoli in cui è possibile sperimentare relazioni sociali gratificanti e arricchenti la dimensione lavorativa diviene il luogo privilegiato per appagare i bisogni di riconoscimento sociale e di potenziamento del sé, attraverso attività che permettano di conoscere nuove persone, di sviluppare le proprie*

*conoscenze, competenze e capacità, di raggiungere i propri obiettivi, le proprie aspirazioni anche in termini di autonomia e responsabilità».*¹¹

NELLE ORGANIZZAZIONI ARRIVA UNA NUOVA PATOLOGIA: L'«EMBITTERMENT»

E' importante – anzi sta diventando indispensabile – intervenire con urgenza per cambiare le condizioni ambientali e relazionali nelle organizzazioni in quanto da qualche anno si sta abbattendo sul mondo del lavoro un nuovo disturbo nella grande famiglia delle patologie psico-sociali l'**embitterment disorder**”; che in italiano diviene “**sindrome da amarezza cronica**”.

E' una sindrome che è favorita ed amplificata dalla diffusione di forme/condizioni di lavoro precario o comunque instabile (anche solo psicologicamente): e che si manifesta «quando un individuo rimugina in continuazione su ingiustizie (reali e/o percepite) subite sul posto di lavoro», tra cui «la mancanza di prospettive lavorative». Al riguardo il prof. Giovanni Fava precisa: «tutte le malattie hanno una componente psicologica il cui peso relativo può variare da una malattia all'altra, da un individuo all'altro e anche da un episodio all'altro della stessa patologia nello stesso individuo. (...) tra le maggiori cause odierne di stress, un ruolo importante viene giocato dalla tensione accumulata sul posto di lavoro. Lo stress lavorativo, in particolare se associato a *mobbing*, appare un elemento sempre più importante perché costituisce un carico costante sull'individuo. (...) Psicomatica e stress lavorativo: tra le principali fonti di stress un ruolo centrale è ricoperto dalle tensioni lavorative ed il precariato crescente di questi ultimi anni certamente non aiuta»¹².

L'*embitterment* [che letteralmente significa “amarezza”] è uno stato emotivo caratterizzato da una persistente e logorante sensazione di aver subito un torto e di essere vittima di una profonda ingiustizia a cui seguono sentimenti di umiliazione, impotenza e desiderio di vendetta.

Questo stato psicologico si sviluppa in seguito a eventi che il soggetto ritiene particolarmente ingiusti, umilianti e denigratori. È uno stato emozionale che in molti casi non cessa autonomamente, ma prosegue senza sosta. Si distingue da stati emotivi quali depressione, disperazione o rabbia nonostante possa condividerne alcuni tratti o svilupparsi contemporaneamente.

A differenza della rabbia, l'*embitterment* si accompagna a un forte vissuto di colpa e alla sensazione di aver subito una grave ingiustizia. La reazione psicologica è perciò una sensazione prolungata di amarezza, caratterizzata da sentimenti di sconfitta e di ingiustizia accompagnati dall'impeto di reagire ma dall'incapacità di individuare gli obiettivi adeguati per farlo. Si tratta di uno stato mentale persistente e duraturo nel tempo, in cui la persona richiama continuamente alla mente l'evento scatenante.

A tale sindrome il soggetto interessato trova, purtroppo, troppo spesso come unica soluzione il suicidio.

Anche a questa problematica tra le righe del Rapporto Gallup [a pagina 95] si trova una risposta utile: «*I manager esperti nel coinvolgere i dipendenti hanno una visione più olistica delle esperienze lavorative dei dipendenti – cercando un terreno comune tra gli*

¹¹ Francesco AVALLONE, *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma 2015; pp. 624-625.

¹² «**Sindrome da amarezza cronica: la nuova malattia che nasce dal precariato**»; a cura di ELIDEA – psicologi associati; <http://www.elidea.org/com/index.php/sindrome-da-amarezza-cronica-la-nuova-malattia-che-nasce-dal-precariato/>, [26.01.2016].

*obiettivi personali dei dipendenti e le esigenze dell'organizzazione in modo che entrambi possano crescere insieme nel futuro».*¹³

È INDISPENSABILE METTERE LE PERSONE AL PRIMO POSTO!

Mettere le persone al primo posto nella gerarchia valoriale delle organizzazioni dovrebbe costituire un significativo ritorno al migliore passato della gloriosa storia che ha connotato l'imprenditoria e la classe dirigente italiane che ha incontrato il favore di chi studia, approfondisce ed implementa da quasi quaranta anni le metodiche, le tecniche e le regole della Qualità. Lo slogan «*putting people first*» [«metti le persone al primo posto»] venne lanciato, negli anni ottanta del secolo scorso, da Jan Carlzon per risollevare la SAS che era sull'orlo del dissesto (quando divenne nominato CEO). Si impegnò in prima persona per «rovesciare la piramide» organizzativa dell'azienda, mettendo al primo posto le persone: i clienti esterni ed interni. Questi ultimi – ai vari livelli – solitamente trattano i clienti nello stesso modo con il quale vengono trattati dal Vertice aziendale. L'eccezionale esperienza storica venne raccontata nel libro «La piramide rovesciata».

Per concretizzare il disegno culturale che dovrebbe portare ad un miglioramento del paradigma gestionale e relazionale, si ritiene utile evidenziare che nella versione aggiornata nel 2015 dello standard internazionale ISO della serie 9000 sui Sistemi di Gestione per la Qualità, sono state rielaborate le definizioni dei sette principi-base della Qualità:

- 1) focalizzazione sul cliente;
- 2) *leadership*;
- 3) partecipazione attiva delle persone;
- 4) approccio per processi;
- 5) miglioramento;
- 6) processo decisionale basato sulle evidenze;
- 7) gestione delle relazioni.

Per i colleghi che occupano posizioni apicali (dirigenti e quadri) nelle organizzazioni si vogliono ricordare soprattutto le definizioni di tre di questi «principi»:

➤ **Leadership:**

definizione: i leader a tutti i livelli stabiliscono una unità di scopo e direzione e creano condizioni per far sì che le persone si impegnino per la realizzazione degli obiettivi di qualità dell'organizzazione.

Spiegazione: la creazione di una unità di scopo, di direzione e di impegno corale mette l'organizzazione nelle condizioni di allineare strategie, politiche, processi e risorse per poter realizzare i propri obiettivi.

➤ **la partecipazione attiva delle persone** [nel testo in inglese era: «*engagement of people*»]:

definizione: è fondamentale per l'organizzazione che tutte le proprie persone siano competenti, responsabilizzate ed impegnate nella creazione del valore.

¹³ Sergio Bini, **Una leadership inadeguata genera malessere organizzativo!**, in «COLLEGAMENTI», periodico di Assidifer– Federmanager (Associazione Sindacale dei dirigenti del Gruppo Ferrovie Italiane dello Stato), Roma n. 1/2019, pp. 18-20;

L'organizzazione valorizza le competenze, le responsabilità e l'impegno di tutte le persone per esaltarne le capacità di creare valore.

Spiegazione: per gestire efficacemente ed efficientemente una organizzazione è importante coinvolgere tutte le persone a tutti i livelli rispettandole come individualità. Riconoscimento, responsabilizzazione e valorizzazione delle professionalità e delle competenze facilitano l'impegno delle persone nelle attività necessarie al conseguimento degli obiettivi della organizzazione.

➤ **Il processo decisionale basato sulle evidenze** [in inglese: *Evidence-based Decision Making*]:

definizione: le decisioni assunte sulla base dell'analisi e della valutazione dei dati e delle informazioni consentono di far conseguire con maggiori probabilità i risultati prefissati.

Spiegazione: il processo decisionale può essere complesso e spesso contiene elementi di incertezza; spesso contiene molteplici tipologie di *input* provenienti anche da differenti fonti.

Se il *deployment* tattico delle *policy* e dei paradigmi organizzativi-gestionali iniziassero a modificarsi positivamente rispetto ai modelli enfatizzati in questi ultimi decenni andrebbe costruito un «osservatorio sulla Qualità del lavoro e delle organizzazioni» in grado di monitorare scientificamente le diverse fasi del necessario processo di cambiamento paradigmatico; partendo dalla misura sia del grado di coinvolgimento dei professionisti (dirigenti e quadri) nei processi decisionali, sia del benessere organizzativo dell'ambiente lavorativo. Sarebbe auspicabile, cioè, approfondire l'osservazione dei segnali deboli generati dai cambiamenti, monitorando i livelli di partecipazione proattiva dei «professionisti» coinvolti, il rafforzamento del senso di appartenenza e del grado di motivazione «autorealizzativa».

Andrebbe, altresì, monitorato il progressivo superamento della modalità silenziosa nell'accettare disposizioni ed ordini discutibili – troppo spesso, infatti, si registra un tacere impregnato di paure e di timori per possibili eventuali reazioni esiziali attivate dai rappresentanti degli *shareholder*. Questi silenzi autoescludenti fanno tornare alla mente l'«*I would prefer not to*» dello scrivano Bartleby – mirabilmente descritto dalla penna di Herman Melville – che Italo Calvino avrebbe voluto approfondire e sviluppare nella sesta «lezione americana» (purtroppo non scritta, a causa della precoce morte dello scrittore) dedicata proprio alla «*consistency*» [coerenza, consistenza] che conduce alla lenta morte del protagonista, quasi un suicidio.¹⁴

I dati relativi al cambiamento monitorati con l'«Osservatorio della qualità del lavoro e delle organizzazioni» potrebbero trovare adeguato spazio in un dibattito permanente che potrebbe riavviare ed alimentare l'indispensabile processo di miglioramento continuativo della qualità del lavoro, della qualità della vita e, quindi, della Qualità sostenibile dell'intero Sistema-Paese-Italia.

¹⁴ Sergio Bini, *Le persone al primo posto*, in «COLLEGAMENTI», periodico di Assidifer– Federmanager (Associazione Sindacale dei dirigenti del Gruppo Ferrovie Italiane dello Stato), Roma n. 3/2018, pp. 9-10.