PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 18 - numero 3841 di martedì 30 agosto 2016

Organizzazione di lavoro: obiettivi, distorsioni e cambiamenti

Una pubblicazione affronta il tema della gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro. Focus sul tema degli obiettivi, delle distorsioni e sostituzioni dei fini e sulla gestione del cambiamento.

Roma, 30 Ago ? Abbiamo ricordato più volte quanto sia rilevante il tema del benessere organizzativo e come l'**organizzazione del lavoro** sia alla base di molti rischi, anche in materia di sicurezza. È quindi necessario continuare ad approfondire l'analisi delle organizzazioni e cercare di comprenderne l'evoluzione, le criticità e le eventuali strategie per superarle.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[DVD071] ?#>

Per conoscere meglio le "**organizzazioni**" possiamo tornare a presentare una pubblicazione della Contarp dell' Inail - a cura di Paolo Clerici, Annalisa Guercio e Loredana Quaranta ? dal titolo " La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro". Un documento che presenta una metodologia sistematica da impiegare come "strumento operativo nella implementazione e nella conduzione dei SGSL al fine di gestire al meglio l' elemento umano e di migliorare le prestazioni dell'organizzazione".

Dopo aver raccontato, in un precedente articolo, cosa sia e come si configuri un'organizzazione, ci soffermiamo oggi sul tema degli **obiettivi**, delle **distorsioni** e della **gestione del cambiamento**.

Si sottolinea, innanzitutto, che le attività svolte e le dinamiche interne di un'organizzazione ruotano attorno ad un unico fulcro: "l'**obiettivo primario**, che è al contempo l'origine dell'organizzazione, il motore che la tiene in vita ed il suo fine ultimo".

E se gli obiettivi vanno distinti in **obiettivi primari** ("solitamente uno o comunque pochi in più") ed **obiettivi secondari** (o sotto-obiettivi), bisogna premettere che l'obiettivo primario è "la ragion d'essere dell'organizzazione, il suo scopo globale (produrre auto, fornire servizi di consulenza legale, coordinare il tempo libero degli anziani del quartiere, ecc.)".

Invece gli obiettivi secondari/ sotto-obiettivi sono "svolti dalle sotto-strutture nelle quali è suddivisa l'organizzazione e sono funzionali e complementari alla realizzazione del fine principale (ufficio progettazione, servizio mensa, reparto contabilità, settore approvvigionamento, ecc.)". E se esiste "congruenza tra i diversi sotto-obiettivi perseguiti dalle sotto-strutture che costituiscono l' organizzazione nel suo complesso, è possibile raggiungere l'obiettivo primario".

Veniamo alle **criticità**.

Una delle tipiche criticità è "legata all'**eccessiva importanza che la sotto-struttura dà all'obiettivo secondario** che le è stato affidato, anche a causa di indicazioni operative confuse e di leadership non coordinate o addirittura conflittuali; accade che la sotto-struttura, nello sforzo di perseguire il proprio sotto-obiettivo, agisca a discapito dell'obiettivo primario".

Generalmente i conflitti che tale genere di confusione, di incomprensioni può generare, "quasi sempre legate a situazioni di carente leadership", sono "abbastanza comuni nella vita reale delle organizzazioni: conflitti tra Ufficio Acquisti e Produzione, tra Ufficio Vendite e Logistica, ecc".

In questo caso si parla di **distorsione dei fini organizzativi**, una distorsione che "deriva dalla eccessiva importanza assegnata ad aspetti non primari dell'attività dell'organizzazione".

Si indica che se le distorsioni dovute a sovrastima "sono relativamente lievi " ("non incidono sul fine principale dell'organizzazione pur tendendo a svilupparne alcuni aspetti a detrimento di altri"), molto più grave e più dannoso è il "fenomeno conosciuto sotto il nome di **sostituzione dei fini**".

Questo fenomeno si genera in particolare quando all'interno dell'organizzazione "si sostituiscono ai fini legittimi altri fini, diversi da quelli per cui essa era stata creata e per i quali non avrebbero dovuto essere impiegate risorse; la forma più lieve e più comune di sostituzione dei fini è costituita dal processo attraverso il quale un'organizzazione rovescia l'ordine di precedenza tra i fini e gli strumenti per realizzarli, trasformando i mezzi in fine ed il fine in un mezzo: tipicamente, si formano centri d'interesse che si preoccupano più del mantenimento e dell'accrescimento dell'organizzazione che del raggiungimento degli scopi originari, con conseguente degenerazione dell'organizzazione. Ciò avviene a causa di un interesse esclusivo all'autoprotezione".

Il documento, che vi invitiamo a leggere integralmente e che si sofferma ampiamente anche sulle performance, sull'efficacia ed efficienza di un'organizzazione, si sofferma anche sulla **risoluzione dei conflitti**.

Infatti abbiamo visto che le sotto-strutture e la leadership "possono entrare in conflitto tra di loro per differenti motivi", ad esempio "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".

E si ricorda che, d'altra parte, "i conflitti possono rappresentare un momento di crescita e cambiamento per l'organizzazione". E soprattutto non "debbono essere tenuti nascosti ai livelli organizzativi più elevati".

Si sottolinea che 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 ed organizzative, oltre che a capacità di comunicazione e coinvolgimento". In particolare per quel che riguarda il fenomeno della distorsione o sostituzione dei fini da parte di una o più sotto-strutture, "è possibile assegnare lo svolgimento delle varie attività alle sotto-unità che sono addette a compiti direttamente connessi col fine: in tal modo i capi che controllano le attività dirette alla realizzazione del fine sono anche in grado di controllare i mezzi per tale realizzazione".

Riguardo al **mantenimento di un'organizzazione** si segnala in definitiva che un'organizzazione è sana "se è:

- armoniosa rispetto agli obiettivi che si prefigge di conseguire;

- consapevole di essere una parte di un contesto più ampio;

- capace di riconoscere, selezionare, misurare le informazioni e rielaborarle in modo coerente alle proprie caratteristiche ed alla

propria storia".

Concludiamo questa disamina, svolta attraverso il contenuto della pubblicazione Inail, parlando dell'importanza della **gestione del cambiamento nelle organizzazioni**.

In particolare il cambiamento potrebbe essere definito come "qualsiasi evento richieda all'organizzazione un adeguamento dei propri obiettivi o delle modalità per raggiungerli, agendo coerentemente su tutti i livelli: ogni organizzazione deve cambiare e innovarsi per sopravvivere". Ed è evidente che il cambiamento riveste "un ruolo strategico - ma anche culturale - nel ciclo di vita dell'organizzazione, per restare al passo delle modifiche esterne".

Vengono presentate, ad esempio, alcune **tipologie di cambiamenti a livello strategico** (decisi per conseguire un vantaggio strategico):

- "**cambiamenti tecnologici**: riguardano le tecniche utilizzate per realizzare prodotti o servizi e comprendono metodi di lavoro, macchinari e flusso del lavoro;

- **cambiamenti di prodotto/servizio**: riguardano gli output dell'organizzazione in termini di prodotto o servizio. I nuovi prodotti e/o servizi vengono generalmente ideati per aumentare la quota di mercato o per raggiungere nuovi mercati, consumatori o clienti;

- **cambiamenti di strategia e struttura**: tali cambiamenti riguardano la struttura organizzativa, la gestione strategica, le politiche, i sistemi di ricompensa;

- **cambiamenti culturali**: cambiamenti nei valori, nelle attitudini, nelle aspettative, nelle opinioni, nelle capacità e nel comportamento dei componenti dell'organizzazione".

I processi di cambiamento provocano tuttavia una serie di "reazioni tra i componenti all'interno dell'organizzazione la cui successione caratteristica definisce la cosiddetta **'curva di accettazione individuale del cambiamento'**" (Fumagalli L., Il cambiamento nelle organizzazioni, 2010 - Facoltà Scienze della comunicazione, Università Sapienza Roma) che riprendiamo dal volume Inail:



Si segnala poi che è importante che il processo di cambiamento "sia adeguatamente pianificato ed implementato, al fine di gestire correttamente le reazioni e diminuire l'impatto che queste possono avere sulle performance sia in termini di ampiezza (durata di eventuali cali di performance) che di profondità (entità dei cali)".

Riportiamo infine alcuni strumenti a disposizione del management per gestire e governare efficacemente il cambiamento (cosiddette "**4 leve del cambiamento**"):

- **Navigation**: "ovvero il controllo della direzione del cambiamento;

- **Leadership**: l'azione di guida del cambiamento nel corso del processo;

- **Ownership**: la creazione del consenso, della motivazione e del coinvolgimento;

- **Enablement**: l'identificazione, l'acquisizione e l'utilizzo di strumenti e risorse necessari al cambiamento".

Inail, " La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro", pubblicazione realizzata dalla Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (CONTARP) e a cura di Paolo Clerici, Annalisa Guercio e Loredana Quaranta, edizione 2016, pubblicazione maggio 2016 (formato PDF, 3.13 MB).

Vai all'area riservata agli abbonati dedicata a " La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni".

Tiziano Menduto

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

---

www.puntosicuro.it