

# FOCUS SULL'ORGANIZZAZIONE

**ORGANIZZAZIONI possono essere definite come:**  
**“entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l’ambiente esterno”**

**LE ORGANIZZAZIONI SONO IMPORTANTI PERCHE’:**

- 1 mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi ed i risultati desiderati;
- 2 producono beni e servizi in maniera efficiente;
- 3 facilitano l’innovazione;
- 4 utilizzano moderne tecnologie produttive;
- 5 si adattano all’ambiente in trasformazione e lo influenzano;
- 6 creano valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti;
- 7 conciliano le sfide attuali di motivazione, di etica e di management della diversità con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane.

# STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Il "sistema" di livello superiore al RUOLO è:

- L'UNITA' ORGANIZZATIVA "entità costituita da più RUOLI collegati tra di loro dai meccanismi organizzativi" (ufficio, reparto)
- la STRUTTURA "è il risultato di aggregazioni successive in Unità organizzative di livello crescente, distinte da denominazioni-tipo (filiale; servizio; direzione; divisione; dipartimento;)"
- L'ORGANIGRAMMA "è la traduzione grafica della struttura organizzativa ed è anche lo strumento attraverso cui l'azienda comunica la sua visione e le sue strategie al pubblico interno ed esterno"

**E**  
**S**  
**E**  
**M**  
**P**  
**I**  
**O**



ASP  
PALERMO

Azienda Sanitaria Provinciale di Palermo  
Via G. Cusmano, 24 - 90141

## Direzione Aziendale

Direzione Generale  
Direzione Amministrativa  
Direzione Sanitaria

## Dipartimenti

### Dipartimenti Amministrativi

- Provveditorato e Tecnico
- Risorse Economico-Finanziarie e Patrimoniale
- Risorse Umane, Sviluppo Organizzativo e Affari Generali

### Dipartimenti Sanitari

- Dipartimento di Prevenzione
  - Prevenzione Veterinario
  - Salute Mentale, Dipendenze Patologiche e Neuropsichiatria dell'Infanzia e dell'Adolescenza
  - Farmaceutico
- Attività Ospedaliere
- Salute della Donna e del Bambino
- Medicina Riabilitativa
- Diagnostica per Immagini
- Attività Territoriali e Integrazione Socio-sanitaria
- Anestesia, terapie intensive e terapia del dolore
- Diagnostica di Laboratorio

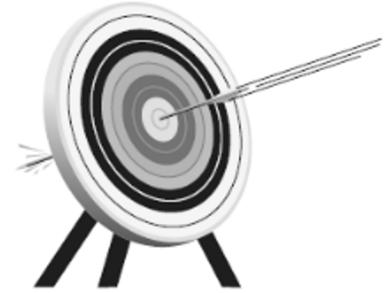
# Aspettative dell'organizzazione

- Disponibilità e lealtà
- Avvertire in caso di ricerca di altro lavoro
- Accettare trasferimenti
- Lavorare nell'organizzazione almeno per due anni
- Agire all'interno del ruolo prescritto
- Contribuire ad aumentare il profitto
- Lavorare per il raggiungimento degli obiettivi
- Mostrare iniziativa e coinvolgimento
- Accettare responsabilità
- Rispettare regole e procedure
- Lavorare come un team

# la definizione di Qualità [ISO 9000:2015]

---

**La Qualità è il grado in cui un insieme di caratteristiche *[elementi distintivi]* intrinseche di un oggetto *[qualsiasi cosa percepibile o concepibile: prodotto; servizio; processo; persona; organizzazione; sistema; risorsa]* soddisfa i requisiti *[esigenze o aspettative che possono essere esplicite, generalmente implicite oppure obbligatorie]*.**



Quality

"The degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements".

Figure 1.1 The accepted definition of quality

# **la «Qualità» come concetto fondamentale**

---

## **La Qualità:**

**Un'organizzazione focalizzata sulla qualità promuove una cultura che ha per risultato comportamenti, attitudini, attività e processi tali da apportare valore attraverso il soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei clienti e delle altre parti interessate rilevanti.**

**La Qualità dei prodotti e dei servizi di una organizzazione è determinata dalla capacità di soddisfare i clienti e dall'impatto previsto e non previsto sulle parti interessate rilevanti.**

**La qualità di prodotti e servizi comprende non solo le loro funzioni e prestazioni previste, ma anche il loro valore percepito e il beneficio per il cliente.**

# «introduzione» all'ISO 9001:2015

---

## **approccio per processi:**

**l'ISO 9001 promuove l'adozione di un “approccio per processi” nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'EFFICACIA di un SGQ al fine di ACCRESCERE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE attraverso il SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI del cliente stesso ...**

**→ → “un vantaggio dell'approccio per processi è che esso consente di tenere sotto continuo controllo la connessione tra i singoli processi, nell'ambito del sistema di processi, così come la loro combinazione ed interazione ”**

# Qualità: principi ISO

- ISO (International Organization for Standardization, 1947)

A livello mondiale definisce le normative e le linee guida per la gestione della qualità nelle organizzazioni

ISO 9001: 2008-2015

7 principi di qualità

ISO 9000: 2005

8 principi di qualità

# «introduzione» all'ISO 9001:2015

---

## **approccio per processi** (*continua*)

questo approccio, se correttamente utilizzato, permette:

- a) di comprendere i **REQUISITI** e **SODDISFARLI** in modo coerente;
- b) di considerare i processi in termini di **VALORE AGGIUNTO**;
- c) il conseguimento (dei risultati in termini) di **EFFICACI PRESTAZIONI DI PROCESSO**;
- d) il **MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI** sulla base delle valutazione di dati e informazioni (di **MISURE OGGETTIVE**).

# i principi della Qualità → ISO 9001:2015

---

<b>2015 (testo definitivo)</b>	<b>2000</b>
<b>1 Focalizzazione sul cliente</b> [Customer focus]	<b>(1) Orientamento al cliente</b>
<b>2 Leadership</b> [Leadership]	<b>(2) Leadership</b>
<b>3 Partecipazione attiva delle persone</b> [Engagement of people]	<b>(3) Coinvolgimento del personale</b>
<b>4 Approccio per processi</b> [Process approach]	<b>(4) Approccio per processi</b>
	<b>(5) Approccio sistemico alla gestione</b>
<b>5 Miglioramento</b> [Improvement]	<b>(6) Miglioramento continuo</b>
<b>6 Processo decisionale basato sulle evidenze</b> [Evidence-based decision making]	<b>(7) Decisioni basate su dati di fatto</b>
<b>7 Gestione delle relazioni</b> [Relationship management]	<b>(8) Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori</b>

# «ciclo P.D.C.A.» & ISO 9001:2015

---

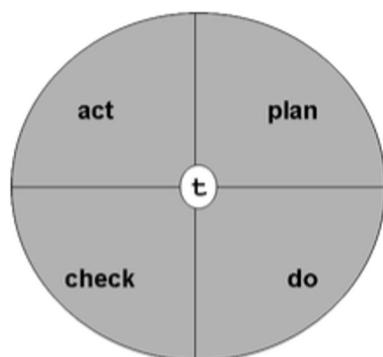
## **il ciclo P.D.C.A. per l'approccio per processi:**

a tutti i processi può essere applicata la metodologia conosciuta come "Plan-Do-Check-Act" (PDCA):

- PLAN:** stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati in conformità ai requisiti del cliente e alle politiche dell'organizzazione.
- DO:** attuare i processi.
- CHECK:** monitorare e misurare i processi ed il prodotto a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi al prodotto e riportarne i risultati.
- ACT:** intraprendere azioni per migliorare in continuo le prestazioni dei processi.

# «ciclo P.D.C.A.» & ISO 9001:2015

---



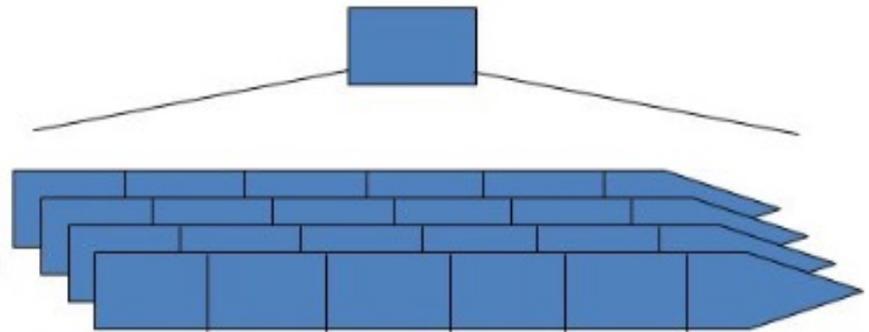
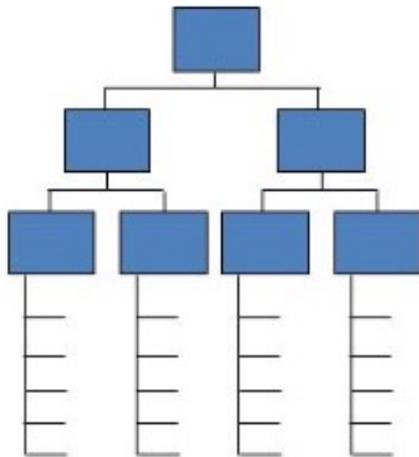
<b>PLAN</b> pianificazione	pianificare, preparare a fondo
<b>DO</b> realizzazione	fare ciò che si è deciso di fare nella prima fase
<b>CHECK</b> Verifica	verificare i risultati, confrontandoli con ciò che si è pianificato
<b>ACT</b> intervento	Decidere di mantenere o di correggere o di migliorare

# Dall'Organizzazione “per funzioni” a quella “per processo”

I processi

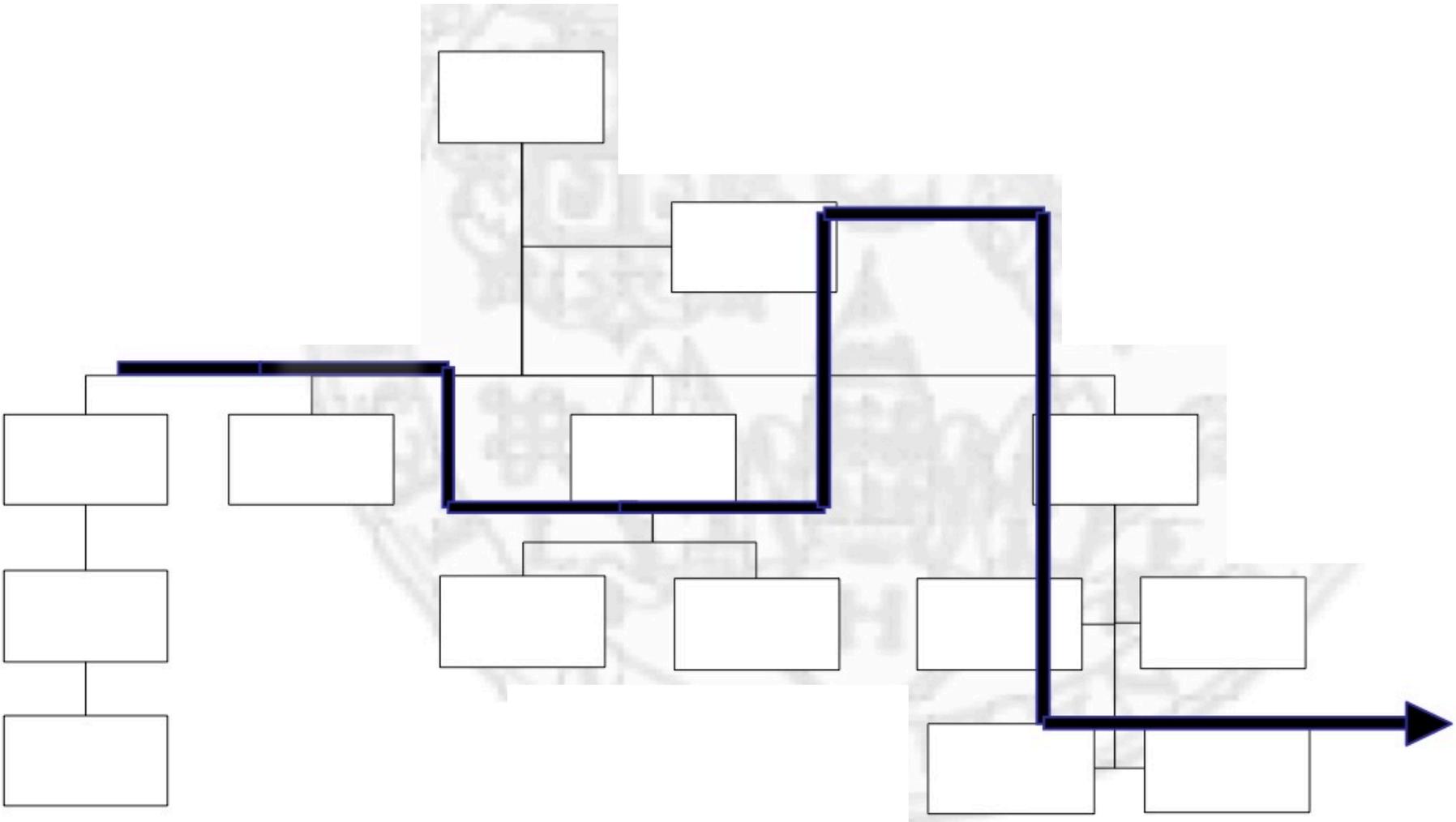
-

Organizzazione per “Funzioni”



Organizzazione per “Processi”

Le moderne filosofie gestionali ed i nuovi strumenti organizzativi fanno riferimento a una visione trasversale dell'organizzazione, come insieme di processi e non come sommatoria di funzioni coordinate gerarchicamente.



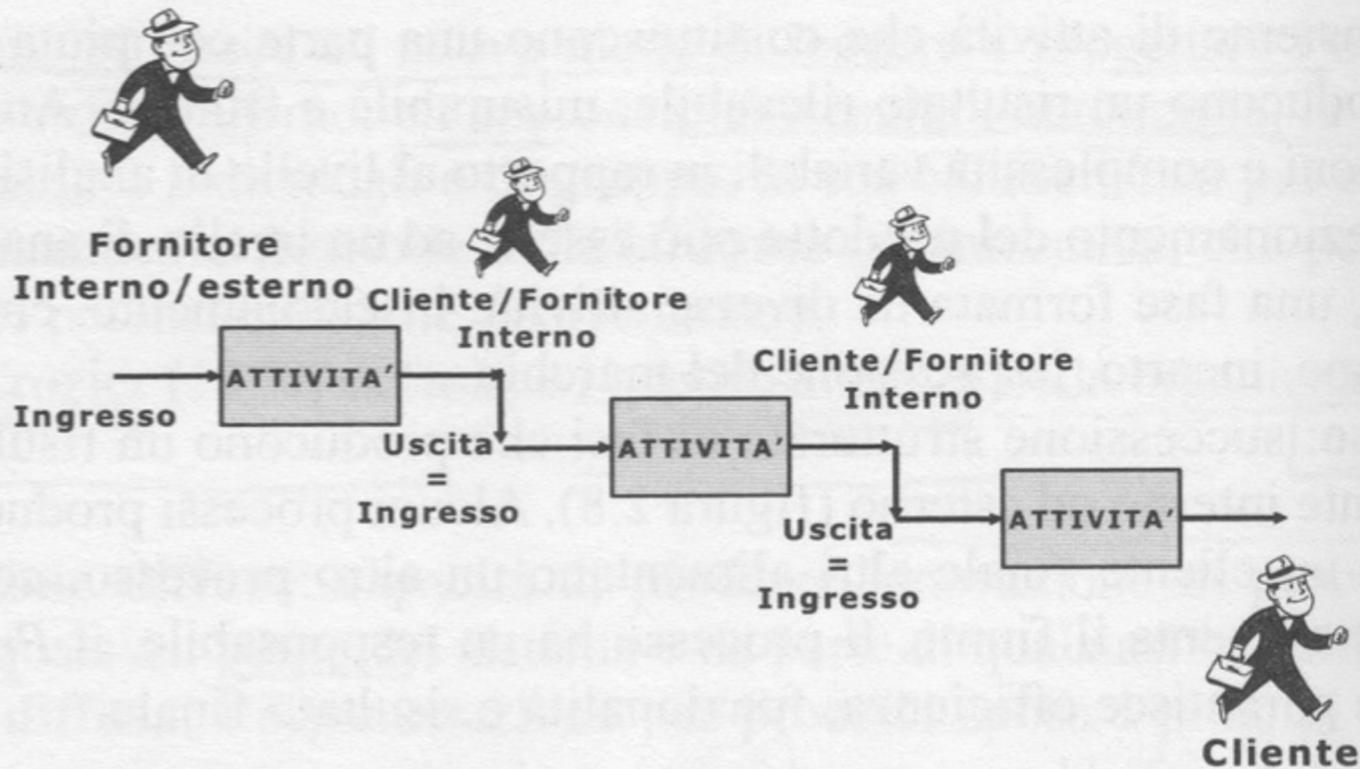
# Elementi cruciali

- **OBIETTIVO FINALE:** creare “valore” per il cliente
- L’organigramma non cambia ma... cambia il modo di lavorare

Nella pratica, infatti, chi guarda l’organigramma (traduzione grafica della struttura organizzativa) continua a vedere i reparti funzionali; la differenza sta nel fatto che ogni reparto funzionale viene coinvolto trasversalmente (orizzontalmente) in modo da completare un processo dall’input all’output.

- Il **PROCESSO** "organizza le **ATTIVITA'** delle varie **FUNZIONI** in sequenze logiche capaci di contribuire alla creazione del **VALORE**"
- I **PROCESSI** attraversano orizzontalmente le funzioni aziendali per costruire progressivamente il risultato finale atteso dal cliente, declinate secondo le sue esigenze

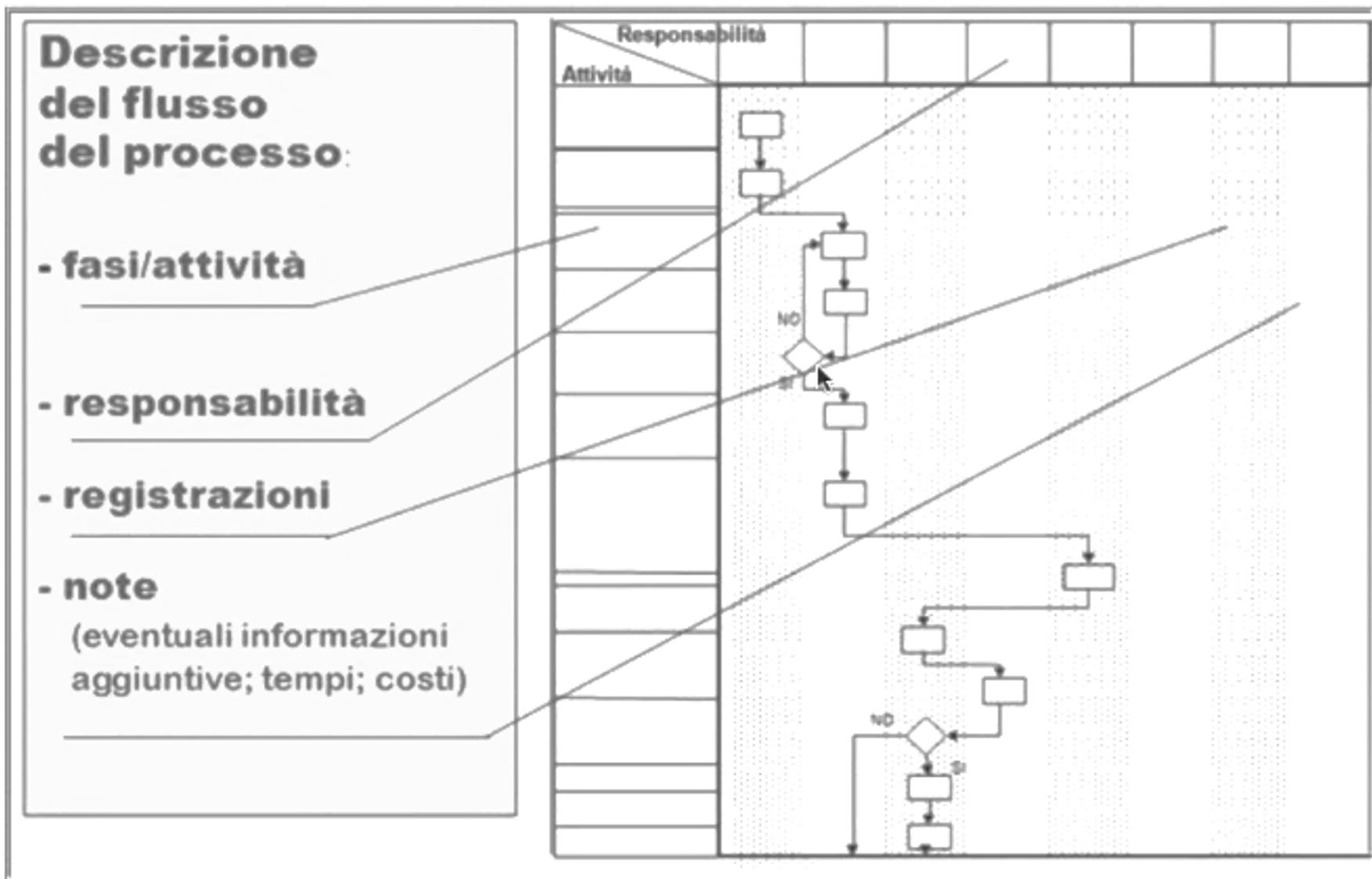
**Con l'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI: la progettazione organizzativa inizia non dai bisogni del sistema organizzativo, ma da quelli del cliente finale; ogni "attività" è un "micro-processo" con un fornitore a monte ed un cliente a valle.**



# «miglioramento» & “problem solving” (d)

<b>STRUMENTI</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSE</b>	<b>SOLUZIONE</b>	<b>AZIONE</b>
1. STRUMENTI RACCOLTA DATI	●	●	●	●
2. GRAFICI E DIAGRAMMI	●	●	●	●
3. DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO	●	●		
4. STRATIFICAZIONE	●	●		
5. ISTOGRAMMA	●	●		●
6. DIAGRAMMA DI PARETO	●	●		
7. DIAGRAMMA DI CORRELAZIONE		●		●
8. CARTE DI CONTROLLO	●	●		●
9. BRAINSTORMING	●	●	●	●

# la «rappresentazione dei processi» (d)



# In sintesi...

## **ORGANIZZAZIONE per PROCESSI**

significa «ripensare i processi aziendali e progettarli per:

- ridurre i costi
- aumentare l'orientamento ai clienti
- **AUMENTARE LA QUALITÀ**

**I processi hanno introdotto molti  
cambiamenti nella Qualità**

Le strutture e i flussi operativi sono disegnati in funzione del miglioramento delle prestazioni verso i clienti interni ed esterni

# Conseguenze...

La “lettura per processi” comporta un’analisi e una progettazione dell’organizzazione aziendale, che non si incentri sui concetti classici di attività, compiti e funzioni, gerarchicamente legati, ma che si basi su un insieme di attività omogenee dal punto di vista dell’output e correlate tra loro al di là dei confini funzionali, regolate da meccanismi di coordinamento che trascendono l’aspetto puramente gerarchico-strutturale: è essenziale dunque per il management concentrare la propria attenzione sui processi.

# Organizzazione e Comunicazione interna

p. 73-77

La **comunicazione interna** è rivolta al personale interno all'organizzazione ed influisce su comportamenti e processi decisionali al fine di incrementare una forza coesiva tra tutti i collaboratori e l'appartenenza all'azienda.

Pertanto, per comunicazione interna s'intende:

- L'analisi dei flussi di comunicazione all'interno di un determinato ambiente di lavoro
- L'analisi del clima
- L'analisi dell'immagine che il personale ha dell'organizzazione per cui lavora
- L'individuazione di soluzioni migliorative per comunicare e consolidare i rapporti con i propri collaboratori

LA COMUNICAZIONE GESTIONALE è UNA PARTE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA (strumenti: colloquio e riunione)

# Comunicazione interna

- La Dirigenza comunica in maniera efficace gli obiettivi strategici che l'organizzazione si è data?
- Il personale trasmette in modo funzionale e preciso le informazioni?
- Le procedure per l'accesso alle informazioni sono semplici ed efficaci?
- La dirigenza è disponibili a fornire ogni documentazione richiesta?
- Il sito WEB offre la possibilità di accesso alle informazioni e alla documentazione?

# Organizzazione e Comunicazione esterna

p. 77-78

La **comunicazione esterna** è rivolta ai sistemi ambientali all'interno dei quali opera l'organizzazione ed ha il fine d'integrare la stessa con i suoi diversi ambienti di riferimento.

Pertanto per comunicazione esterna s'intende:

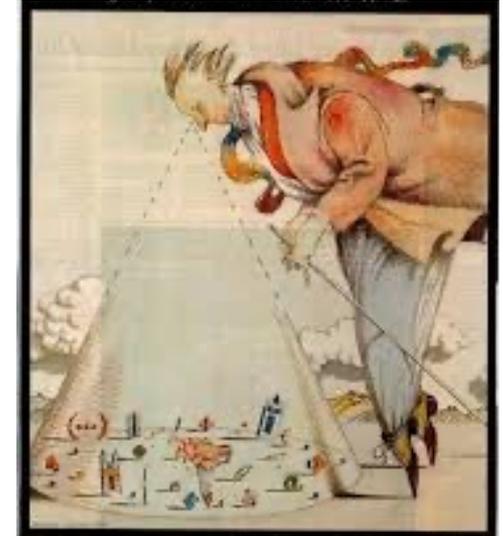
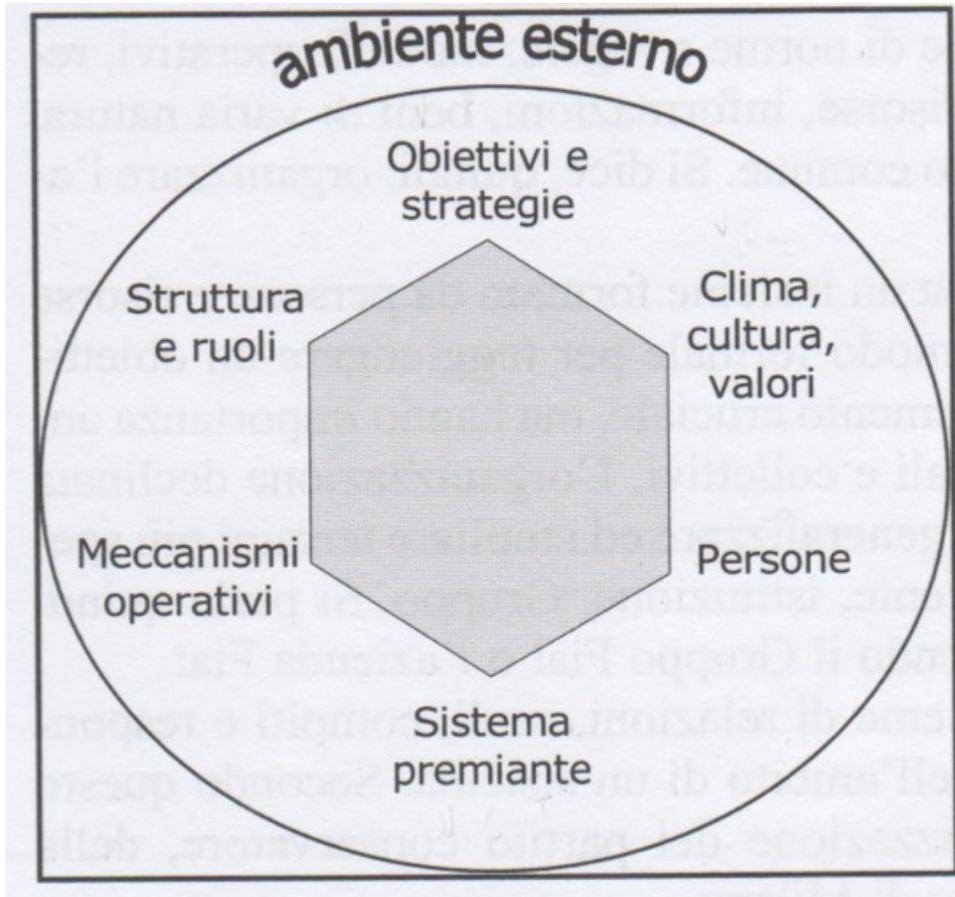
- L'analisi e la verifica della percezione dell'immagine aziendale che si ha all'esterno
- L'elaborazione della comunicazione per divulgare in maniera efficace e distintiva i propri prodotti-servizi e la propria immagine puntando ad una collocazione ed un ruolo chiari ed esclusivi con un'identità precisa, inequivocabile, lineare e per questo riconoscibile.
- L'immagine identifica l'organizzazione agli occhi del pubblico e ne determina il posizionamento nel contesto sociale a cui appartiene.
- L'immagine aziendale racconta l'azienda fuori dalla sua struttura ed è rivolta ad un pubblico sconosciuto.

# Comunicazione esterna

- L'organizzazione è impegnata a diffondere le sue iniziative all'esterno?
- L'organizzazione è presente nei mezzi di comunicazione (giornali, radio, Tv, ..)?
- Il sito web dell'organizzazione è utile per l'informazione?
- L'organizzazione partecipa a fiere o eventi del territorio?
- L'organizzazione è in rete per la realizzazione di progetti con altre strutture territoriali?

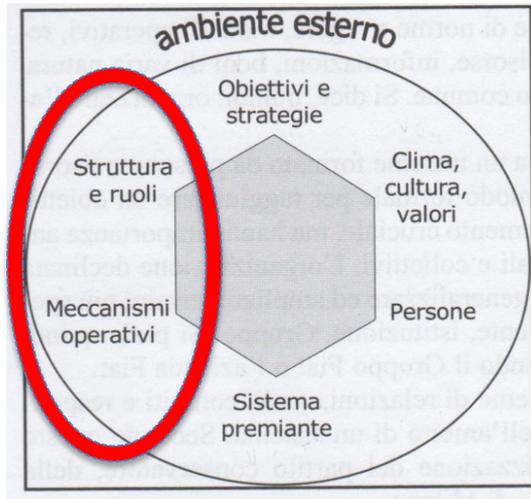
# L'Organizzazione: Modello dell'esagono e variabili

p. 25-27



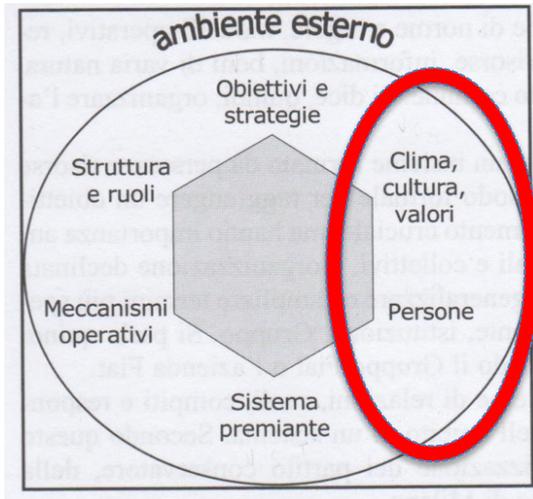
- **Variabili TECNICHE:** - struttura & ruoli - meccanismi operativi
- **Variabili SOCIALI:** - clima, cultura & valori - persone
- **Variabili SOCIO-TECNICHE:** - obiettivi & strategie - sistema premiante

# Le variabili TECNICHE



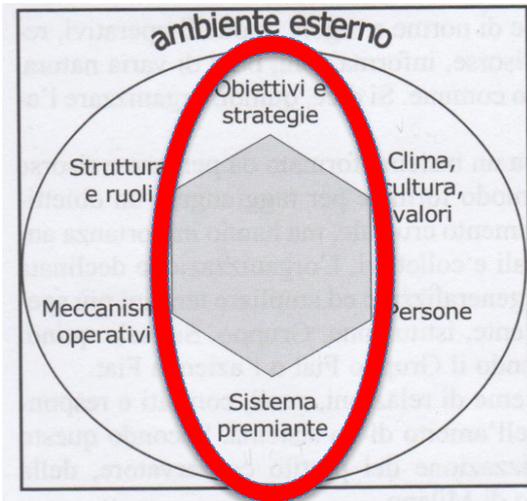
- La **STRUTTURA** comprende elementi come: - l'organigramma - i collegamenti gerarchici e funzionali tra le posizioni - il modello organizzativo globale
- I **RUOLI** riguardano: - la disposizione ed il contenuto dei ruoli della struttura
- I **MECCANISMI OPERATIVI** sono le procedure, i regolamenti, le disposizioni interne, il sistema di gestione e sviluppo delle RU, il sistema informativo ed informatico, ecc.: tutto ciò, insomma, che consente il funzionamento della macchina organizzativa e ne determina le caratteristiche operative

# Le variabili SOCIALI



- **CLIMA, CULTURA e VALORI** sono le parti sociali del sistema che definiscono le regole di comportamento e di relazione dei gruppi e delle persone all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno; le caratteristiche, le finalità;
- Le **PERSONE** sono il patrimonio principale dell'organizzazione declinato sotto il profilo della qualità, quantità, adeguatezza, potenzialità, competenze, professionalità.

# Le variabili SOCIO-TECNICHE



- **OBIETTIVI & STRATEGIE** collegano il sistema azienda con il suo ambiente e consentono di tradurre le opportunità ed i vincoli posti dall'ambiente in requisiti e linee guida per il sistema stesso;
- il **SISTEMA PREMIANTE** si basa sui principi, le modalità e le regole attraverso cui si premiano risultati e comportamenti attesi:
  - parte **TECNICA** (aspetti collegati al ruolo, alla prestazione, agli obiettivi);
  - parte **SOCIALE** (aspetti motivazionali e comportamentali).

# La Cultura organizzativa: elemento di analisi di un'organizzazione

(Schein, 1984, 1986)

**Cos'è "CULTURA"?**

p. 47-49

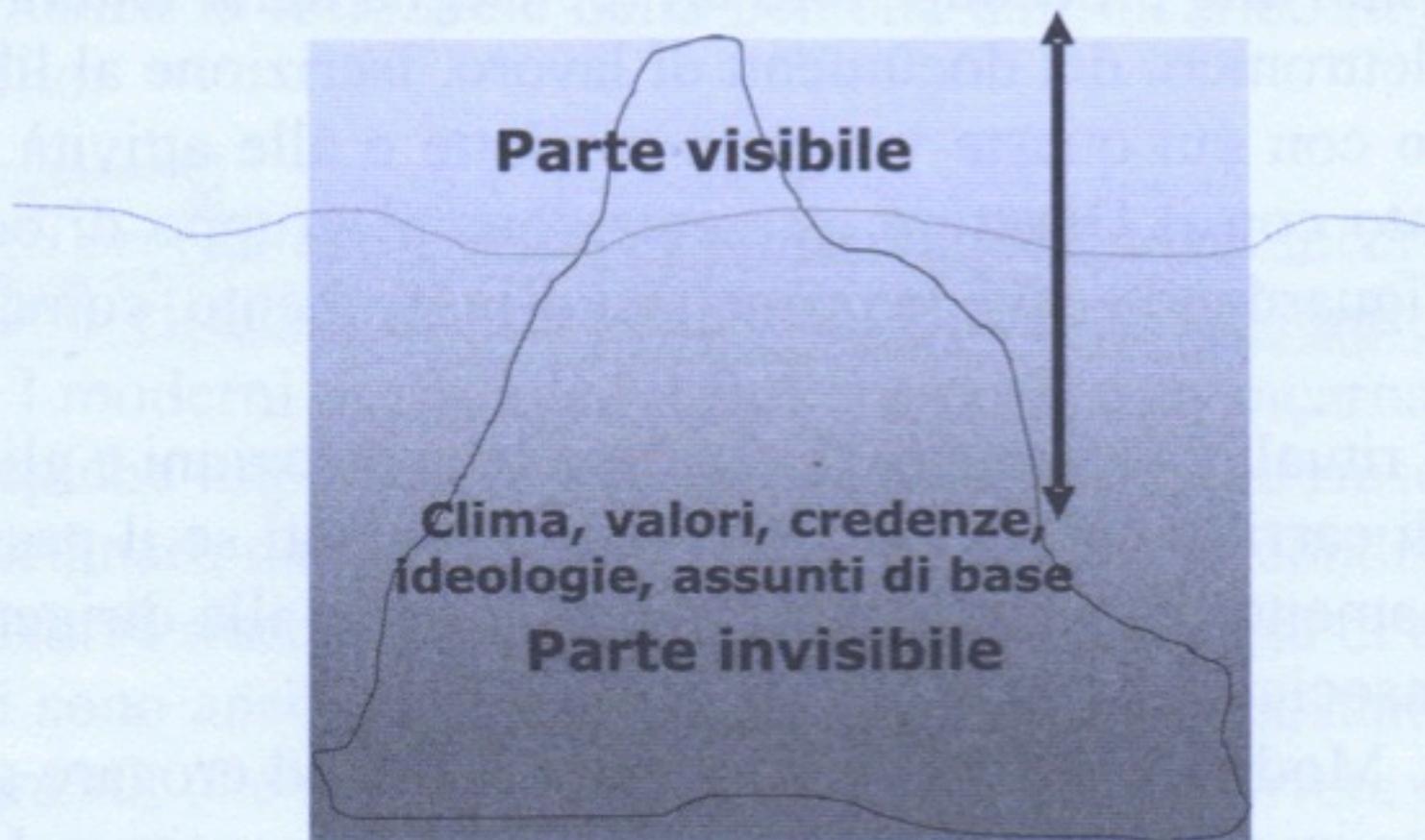
un insieme di assunti fondamentali, che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.

*è un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori.*

***La cultura organizzativa determina strategie, obiettivi e modi di agire.***

# Cultura organizzativa

**Rituali, cerimonie, miti ed eroi, leggende, linguaggio,  
modi di dire, abbigliamento, layout aziendale**



# Clima organizzativo



p. 49

Il clima è strettamente legato alla cultura organizzativa ma, rispetto a quest'ultima, ha caratteristiche più umorali e temporanee (risente immediatamente dei cambiamenti e delle fluttuazioni dell'ambiente, e che si ripercuotono subito sugli umori condivisi).

Il primo a parlare di atmosfera psicologica fu Kurt Lewin che inserì tale concetto nella sua Teoria del campo con cui intendeva dare basi scientifico/statistiche alla psicologia sociale, spiegando il comportamento umano come derivante dall'interazione tra fattori interni (persona) e fattori esterni (ambiente).

“[...] Queste caratteristiche (persona e ambiente) del campo inteso come una totalità hanno in psicologia un'importanza pari a quella che può avere, ad esempio, il campo di gravità nella spiegazione dei fenomeni nella fisica classica [...]” (Lewin, 1946) .

# MODELLI ORGANIZZATIVI:

## Suggerimenti per la leadership e il management

**SAN BENEDETTO** (480-543 d.C.) e la **REGOLA BENEDETTINA**  
Capitolo XLVIII della «*Sancta Regula*» (Il lavoro manuale quotidiano)  
*“L’ozio è nemico dell’anima...”*

p. 9, 156-165

*"Ora et Labora"*

motto benedettino ideato nel 1700

- DEDIZIONE ALLA CAUSA E AL LAVORO
- AUTOCONTROLLO
- SOBRIETA' (umiltà, riconoscimento degli errori...)
- METICOLOSA GESTIONE DEL TEMPO (scansione precisa delle ore della giornata)
- SENSO DI COMUNITA' (potente spinta verso la “qualità”)
- ASCOLTO (dialogo)

# Non solo lavoro...

- Il lavoro non deve essere visto come unico impegno dell'individuo, bensì come “impegno sociale” all'interno della realtà in cui vive il soggetto
- San Benedetto tenta, con la sua “Regola”, di trovare un punto di equilibrio tra attività e contemplazione

## Orientamento alla QUALITA'

Le tre principali **virtù** della **Regula Benedicti** per il miglioramento sono:

- l'**obbedienza**, cioè mettersi in ascolto in piedi (*ob-audire*) e pronti ad agire secondo saggezza, conoscenza e competenza [RB, capitolo V];
- il **silenzio**, che non è un vuoto mentale o assenza di proposte, ma il modo che le fa maturare. Sobrietà e proprietà del linguaggio sono funzionali al silenzio [RB, capitolo VI];
- l'**umiltà**, che è un sentirsi sempre vicini alla terra (*humus*) – cioè prossimi ai problemi ed attenti alle realtà quotidiane – per avere sempre la percezione della fallibilità e della fragilità [RB, capitolo VII].

# Leadership e comunicazione

La **Regula** non pretende che un lavoro venga compiuto sempre alla perfezione, ma esige che gli errori vadano obbligatoriamente denunciati subito al “capo della comunità”: l'Abate. Erano previste, invece, sanzioni severe per chi non informava l'Abate riportandogli gli errori che aveva commesso; infatti, «*se, mentre è impegnato in un qualsiasi lavoro in cucina, in dispensa, nel proprio servizio, nel forno, nell'orto, in qualche attività o si trova in un altro luogo qualunque, un monaco commette uno sbaglio, rompe o perde un oggetto o incorre comunque in una mancanza e non si presenta subito all'abate ed alla comunità per riparare e confessare la propria colpa, sarà sottoposto ad una punizione più severa, quando il fatto verrà reso noto dagli altri*» [RB, capitolo XLVI]. Ma questo è proprio uno dei principi-base del *just in time*: il **Jidohka**.

# Modelli organizzativi

## TOYOTA e il JUST IN TIME

“Giusto in tempo” – “Tempestivamente”

Anni '50 – Taiichi Ohno, Vice Presidente della Toyota

p. 166-183

Contemporaneamente, Taiichi Ohno attivò un sistema di risoluzione dei problemi, detto “**cinque perché**”; perché gli addetti alle lavorazioni dovevano rintracciare la causa ultima di ogni errore, domandandosi “perché” ad ogni stadio irrisolto del problema per cinque volte successive.

Solo dopo aver individuato con certezza le cause dell'inconveniente, si doveva definire la soluzione che evitasse il ripetersi dell'inconveniente nel tempo.

Con la progressiva applicazione della pratica dell'identificazione univoca dei problemi e dell'individuazione puntuale della causa ultima, il numero di errori cominciò a diminuire sensibilmente.

*Attraverso il J.I.T. si aumenta la visibilità ed i problemi vengono posti in evidenza e, quindi, si è in qualche modo costretti a risolverli. Il J.I.T., cioè, costringe l'organizzazione ad operare per conseguire l'obiettivo “zero difetti”, attraverso una azione seria e strutturata che utilizzi sia le metodologie della gestione per la qualità, sia una più accorta attenzione ai processi manutentivi.*

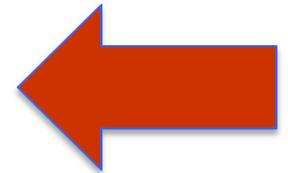
# LA FILOSOFIA: IL “JUST IN TIME”

**I concetti principali sui quali si basa il J.I.T. sembrano “semplici e noti”, in quanto si possono, semplificativamente, ricondurre a:**

- eliminazione degli sprechi,**
- riduzione di tutti i cicli,**
- miglioramento della qualità,**
- riduzione dei costi,**
- sviluppo delle capacità del personale,**
- creazione e conservazione di una dinamica di miglioramento.**

**IL JUST IN TIME CERCA DI ELIMINARE  
TUTTI I COMPITI PRIVI DI VALORE AGGIUNTO  
E SI APPLICA A TUTTI I TIPI DI ORGANIZZAZIONI.**

**IL JUST IN TIME E’  
UNA FILOSOFIA INDUSTRIALE GLOBALE  
CHE MIRA A MIGLIORARE L’INSIEME DEI RENDIMENTI  
DI UNA IMPRESA (ORGANIZZAZIONE);  
UNA FABBRICA CONVERTITA AL JUST IN TIME  
E’ UNA FABBRICA PULITA E BEN TENUTA,  
CHE UTILIZZA AL MEGLIO LE SUE SUPERFICI.**



**“SOLO CIO’ CHE OCCORRE, SOLO QUANDO OCCORRE” ...**

# **Il “successo” del Sistema Toyota studiato, progettato ed applicato da Tahiiichi Ohno si può scomporre in DUE PARTI:**

- 1. CONTINUA CACCIA AGLI SPRECHI SEGUITA DALLA CONCRETA INTRODUZIONE DELLA “QUALITA’ TOTALE”;**
- 2. IL VERO E REALE COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE OPERATIVO DEGLI UFFICI E DEI REPARTI NEL MIGLIORAMENTO CONTINUO (che deve divenire cultura condivisa da parte di tutti).**

<b>s. per attese</b>
<b>s. per trasporti</b>
<b>s. di processo</b>
<b>s. per scorte</b>
<b>s. per movimenti</b>
<b>s. per difetti</b>
<b>s. per sovrapproduzione</b>

# Il Sistema Toyota: i concetti chiave

<b>VALORE</b>	<p>La creazione di <b>VALORE</b> è la ragione di essere di qualsiasi organizzazione.</p> <p>Il valore prodotto viene valutato dagli utilizzatori, cioè i <b>CLIENTI</b>.</p>
<b>SPRECO</b>	<p>È <b>QUALSIASI UTILIZZO DI “RISORSE” CHE NON AGGIUNGE VALORE A QUANTO VIENE FATTO PER SODDISFARE UN CLIENTE.</b></p> <p>Tutte le attività di miglioramento che vengono sviluppate dal Sistema Toyota sono dirette a ridurre gli sprechi.</p>
<b>FLUSSO</b>	<p>Il termine sta ad indicare una “successione di fasi” nelle quali si crea valore e rappresenta uno dei termini più importanti del Sistema Toyota.</p> <p>Il flusso, solitamente è invisibile alle persone che occupano posizioni di responsabilità; gli stessi <b>SPRECHI</b> che si verificano lungo il <b>FLUSSO</b> sono in gran parte invisibili.</p>

# Sistema Toyota: Eliminare gli sprechi

**l'8° spreco [muda]**

**PROGETTAZIONE DI BENI E SERVIZI  
CHE NON SODDISFANO  
I BISOGNI DEI CLIENTI.**

# I DUE STRUMENTI FONDAMENTALI

---

## 1. LA MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE

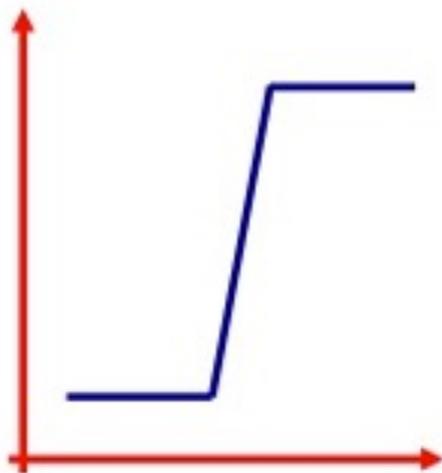
- 1.1. il punto di arrivo deve essere il flusso
- 1.2. il flusso delle attività deve essere integrato con il flusso delle informazioni
- 1.3. le “fasi” nella realizzazione della Mappa del Flusso del Valore:
  - rappresentazione dello “stato attuale”
  - rappresentazione dello “stato futuro”
  - individuazione degli “sprechi”

## 2. LA SETTIMANA KAIZEN

- 2.1. preparazione della Settimana del Kaizen
  - lancio dell’iniziativa
  - preparazione operativa
- 2.2. esecuzione della Settimana del Kaizen
- 2.3. follow-up delle attività e dei risultati ottenuti

# Il Kaizen

Schematicamente, i modi per ottenere miglioramenti sono due:



Breakthrough - innovazione



KAIZEN - a piccoli passi

I due modi si differenziano per velocità e tipo di risultato, investimenti richiesti, attori principali nel cambiamento

La parola KAIZEN è giapponese e significa:

- miglioramento graduale e a piccoli passi
- miglioramento con piccola spesa
- coinvolgimento delle persone direttamente interessate
- uso del buon senso
- miglioramento continuo



Il primo passo per il KAIZEN è la revisione delle attività svolte per individuare sprechi, stimandone l'impatto anche da un punto di vista economico

I miglioramenti derivanti dal KAIZEN sono gestiti ovvero individuati, proposti, approvati e quindi implementati e verificati come efficacia

# Il ruolo del personale nel processo del “miglioramento continuo”

Il “miglioramento continuo” nasce dalla gestione dei dettagli; il perseguimento della perfezione del metodo Toyota è, quindi, alla base del miglioramento continuo.

- Dipendendo dai dettagli, questo miglioramento può essere realizzato solo da chi è coinvolti nei dettagli stessi: cioè, dal **PERSONALE OPERATIVO**.
- **IL RUOLO DEI QUADRI** è quello di aiutare gli **OPERATORI** capire questa responsabilità e fare in modo che la sappiano attuare.
- Con la spinta degli **OPERATORI** i miglioramenti vengono dal personale che ha più dimistichezza con i processi, anche se è prerogativa del management indicare la direzione da seguire.

# Leadership: controllo e valutazione

**Mentre l'operatore sta svolgendo i suoi compiti il SUPERVISORE pone una serie di domande:**

- 1) Come stai facendo questo lavoro?**
- 2) Come sai che lo stai eseguendo correttamente?**
- 3) Come sai che il prodotto realizzato sia esente da difetti?**
- 4) Cosa fai se hai dei problemi?**

**Questo continuo processo consente all'operatore una VISIONE sempre più profonda del suo specifico lavoro.**

**APPRENDIMENTO TRAMITE IL FARE**

**→ *Learning by doing.***

- **Gli OPERATORI RIPROGETTANO CONTINUAMENTE I PROPRI COMPITI,**
- **I vari UFFICI o SETTORI si autogestiscono (ad eccezione di quando nasce un problema)**
- **I TECNICI studiano nuovi piani,**
- **I DIRIGENTI li approvano**

**“mai dire al tuo personale cosa fare.  
Quando lo fai, togli la responsabilità dei tuoi collaboratori”.**

**Alla base di tutto il Sistema Toyota vi è una completa e incondizionata FIDUCIA nelle capacità del personale.**

**I manager Toyota non dicono specificatamente agli operai ed ai supervisor come fare il lavoro. Utilizzano un approccio di insegnamento e di apprendimento che consente al personale di scoprire le regole come conseguenza della soluzione dei problemi.**



Nel Toyota Production System non esiste la figura dell'OPERATORE come tale, esiste il MEMBRO DEL TEAM → "TEAM MEMBER".

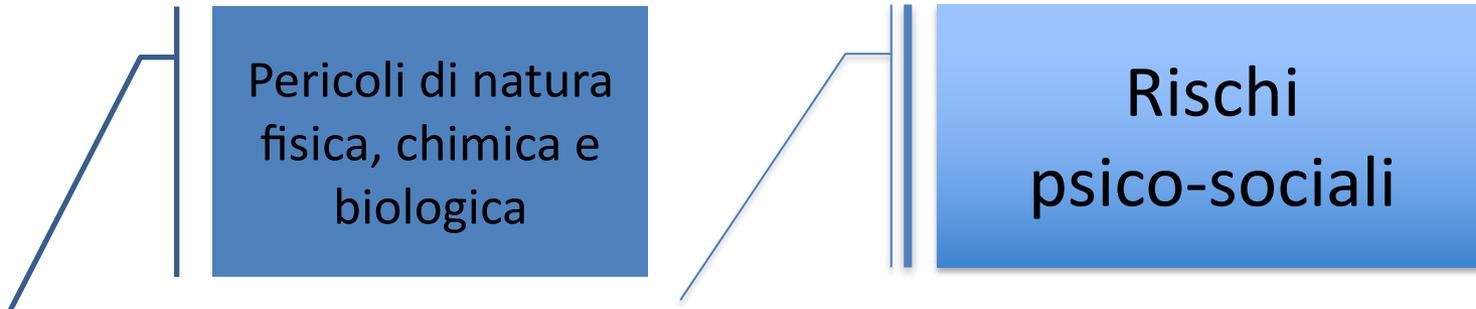
- Le dimensioni di un team (squadra) sono piccole (4/5 persone) alle quali si aggiunge un team leader o caposquadra, il quale lavora come i membri del team.
- Un insieme di 3 o 4 TEAM viene chiamato "GRUPPO" ed è supervisionato da un "GROUP LEADER".
- Il sistema di RELAZIONI porta ad una stretta collaborazione tra le persone e ad un continuo aiuto reciproco.

Esiti dell'esperienza lavorativa

# **BENESSERE vs MALESSERE**

Rischi psicosociali e  
stress lavoro-correlato

# Rischi professionali



**I rischi psicosociali derivano da inadeguate modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro e possono avere conseguenze psicologiche, fisiche e sociali negative.**

Tra i rischi psicosociali a cui i lavoratori sono maggiormente esposti, lo *stress* riveste senza dubbio un ruolo preminente. Lo stress è, infatti, tra le cause di malattia più comunemente riferite dai lavoratori (Fondazione Europea, 2007).

# Rischi psico-sociali: fatica, stress e...

## Lo STRESS

*E' lo squilibrio percepito tra un  
eccesso di sollecitazioni e  
la capacità della persona a farvi  
fronte*

Gli eventi risultano stressanti nella misura in cui vengono **valutati** come minaccia al proprio equilibrio psico-fisico e tali minacce sono collegate a reazioni emotive di tristezza, paura e rabbia.

Gli eventi assumono un valore stressante, quindi, in relazione all'età del soggetto, fisiologica e psicologica

# Stress lavoro-correlato

d.lgs. N. 81/2008

lo stress lavoro-correlato emerge quando le richieste dell'ambiente di lavoro superano la capacità dei lavoratori di farvi fronte o di controllarle (EU-OSHA, 2009).

È quello causato da diversi fattori propri del contesto e del contenuto del lavoro. Causa malessere e, se mal gestito, può condurre a sviluppare vere e proprie patologie come la SINDROME DI BURNOUT.

Pertanto è consigliabile, nelle organizzazioni di lavoro, valutare anche i rischi psicosociali, oltre a quelli fisici, chimici e biologici.

A tal fine, bisogna valutare:

- EVENTI SENTINELLA: indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, ecc.
- FATTORI DI CONTENUTO DEL LAVORO: ambiente e attrezzature, carichi e ritmi di lavoro, orari e turni, ecc.
- FATTORI DI CONTESTO DEL LAVORO: ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo, conflitti interpersonali, comunicazione, ecc.

# Aspetti giuridici e responsabilità sociale d'impresa

L'attuale quadro normativo nazionale di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, costituito dal Decreto Legislativo 81/2008 e successive integrazioni, ha individuato lo stress lavoro-correlato come uno dei rischi lavorativi oggetto sia di valutazione, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, sia di una conseguente adeguata tutela.

Tra le novità introdotte dal D.lgs. 81/08, un ruolo di primo piano assume la definizione, mutuata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, del concetto di *“salute”* intesa quale *“stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità”* (art. 2). Tale riferimento si pone come premessa per la garanzia di una tutela dei lavoratori nei confronti dei rischi non solo fisici, ma che di carattere psicosociale.

Fondamentale importanza riveste nel testo di legge il processo di *“valutazione dei rischi”*, momento fondamentale per l'approntamento di un'efficace attività di prevenzione.

# Il burnout

Sofferenza psicologica di origine professionale, caratterizzata da uno stato di esaurimento mentale, fisico ed emotivo, quale fuga da una situazione lavorativa vissuta con una sensazione di stress (in senso negativo).

Si riscontra in modo particolare nelle *helping professions* (responsabilità diretta sul benessere di altre persone; richiesta di prestazioni efficaci; mancanza di feedback sui risultati; difficoltà nell'attribuzione di una "paternità" al cambiamento prodotto; mancanza di controllo su numerosi fattori giudicati importanti; problemi nella relazione con l'utenza; attività lavorativa e vocazione).

***Il burnout è il risultato di un'incapacità a gestire lo stress***

«Il burnout è una sindrome derivante dallo stress cronico sul posto di lavoro, non gestito con successo» (ICD - International Classification of Diseases).

- ➔ Individuo
- ➔ organizzazione di lavoro

# Il burnout



## VARIABILI INDIVIDUALI

caratteristiche di personalità che rendono l'individuo più a rischio di burnout

Es.: sensibilità, empatia, autostima, *self-efficacy*, *locus of control*, stili di coping, “impotenza appresa” ...



## VARIABILI SITUAZIONALI ED INTERPERSONALI

caratteristiche ambientali e relazionali

Es.: ambiente di lavoro, rapporti con i colleghi, rapporti con l'utenza, rapporti con i superiori, potere, retribuzione, eccessivo carico di lavoro ...

# Il modello di Maslach e Jackson (1975-1982)

La sindrome del burnout presenta 3 dimensioni:

- ❶ l' **esaurimento emotivo** (indica lo stato in cui ci si sente emotivamente esausti. La persona colpita non riesce più a immedesimarsi negli altri, né a essere comprensiva. Sensazione di aver esaurito le proprie risorse emozionali spesso causata da un eccessivo coinvolgimento personale nei problemi e nella sofferenza dell'utenza/sintomo: terrore di doversi recare al lavoro);
- ❷ la **depersonalizzazione** (indifferenza, freddezza e distacco nei confronti dell'utenza e/o verso i collaboratori, non preesistenti all'inizio dell'incarico);
- ❸ la **ridotta realizzazione personale** (credere che non si è più in grado di lavorare in modo efficace vissuti e sentimenti di fallimento dovuti alla percezione di scarsa competenza professionale);

# Sintomi psicologici

A livello cognitivo-emotivo l'operatore in burnout sperimenta una disaffezione al proprio lavoro, caratterizzata da delusione, insofferenza, intolleranza, cinismo, indifferenza, ma anche da sensi di colpa, sensazione di fallimento, tendenza ad ingigantire gli eventi negativi.

- **Crollo delle energie psichiche:** l'operatore fa sempre più fatica a recarsi al lavoro la mattina, è apatico e demoralizzato, non riesce a concentrarsi come dovrebbe, è irritabile, costantemente preoccupato, sviluppa paure immotivate e sensi di colpa, si sente un fallito.

- **Crollo della motivazione:** il rapporto con l'utenza perde la sua caratterizzazione di relazione d'aiuto e si trasforma in una mera relazione "tecnica" di servizio. Ciò comporta la perdita di sentimenti positivi verso l'utenza e la professione, la perdita di entusiasmo e l'assunzione di un modello lavorativo standardizzato e rigido, dove un sano e auspicabile coinvolgimento emotivo non trova più spazio. Il distacco emotivo, in alcuni casi, porta al rifiuto (anche fisico) degli utenti o dei colleghi.

<https://www.youtube.com/watch?v=IbJiQ22YoKs>

# Sintomi psicologici

- **Caduta dell'autostima:** l'operatore non si sente realizzato sul lavoro e tende a svalutarsi sia sul piano professionale, sia, gradualmente, su quello personale. Tutti i compiti lavorativi gli appaiono troppo difficili, insostenibili. Egli perde la fiducia nelle proprie capacità e sente di non essere all'altezza delle situazioni.
- **Perdita di controllo:** si manifesta anche con il “portarsi il lavoro a casa”. L'operatore non riesce più a circoscrivere lo spazio o l'importanza del lavoro nella propria vita. Si sente “invaso” dal lavoro e non riesce a smettere di pensarci, anche oltre l'orario lavorativo. Il malessere percepito pervade anche la sfera privata.

# I sintomi comportamentali

- Comportamenti che testimoniano un forte **disimpegno sul lavoro**: aumenta l'assenteismo, il soggetto trascorre gran parte del suo tempo al telefono, cerca continuamente scuse per uscire o svolgere attività che non richiedano interazioni con utenti e colleghi, presenza alle riunioni strettamente necessarie senza interagire e trova difficoltà a scherzare sul lavoro.
- **Appiattimento della vita emotiva e sociale**
- **Eventi autodistruttivi**: il burnout può spingere l'operatore ad un forte tabagismo e/o all'assunzione di alcool, psicofarmaci, stupefacenti; può verificarsi inoltre un aumento della propensione agli incidenti.
- **Comportamenti eterodistruttivi**: il soggetto è propenso a compiere atti violenti e crudeli verso gli utenti come sedazione, allontanamento fisico, espulsione, aggressività verbale, manifestazioni di indifferenza, ma anche a manifestare reazioni emotive impulsive e violente verso i colleghi.

# Sintomi fisici

Il burnout provoca o, più spesso, aggrava alcuni disturbi di tipo psicosomatico.

Tra questi i più frequenti sembrano essere:

- disturbi gastrointestinali (gastrite, colite, stitichezza, diarrea);
- disfunzioni a carico del Sistema Nervoso Centrale (emicrania, cefalea, astenia);
- disturbi sessuali (frigidity, impotenza, calo del desiderio);
- malattie della pelle (acne, dermatite, eczema, afte);
- asma e allergie;
- disturbi del sonno (difficoltà di addormentamento, risvegli frequenti o precoci) e insonnia;
- disturbi dell'appetito;
- artrite, cardiopatia, diabete;
- diminuzione delle difese immunitarie.

# Interventi per prevenire il burnout

- **Informazione e formazione agli operatori** (favorire la consapevolezza rispetto al problema e sulle modalità di farvi fronte in modo da promuovere processi di *empowerment*)
- **Interventi sull'organizzazione lavorativa** (informare e formare i dirigenti sul problema burnout e promuovere modifiche relative ai ruoli, agli orari di lavoro, ai carichi lavorativi, allo sviluppo di carriera)
- Promuovere momenti di **partecipazione** all'interno dell'organizzazione (es.: momenti di riflessione finalizzati a migliorare la capacità di gestire i conflitti, *focus group*)
- Promuovere il **senso di comunità** nello specifico contesto **lavorativo** (vuol dire lavorare sul senso di appartenenza, sull'integrazione e soddisfazione dei bisogni, sulla connessione emotiva condivisa)

# BENESSERE vs MALESSERE

Psicologia del non lavoro

# Conseguenze della disoccupazione

**A. *Difficoltà economiche.*** La mancanza di lavoro significa mancanza di retribuzione, ragion per cui il disoccupato è un soggetto a forte rischio di povertà. Tale rischio coinvolge l'intero nucleo familiare del disoccupato stesso.

***Sofferenza psicologica e frustrazione*** di chi non riesce a collocarsi nel mondo del lavoro. Una persona che, nonostante gli sforzi fatti, non trova lavoro soffre emotivamente la propria condizione e vive un rischio più alto di:

- far uso di alcol e droghe
- depressione ed emarginazione

**C. *Sul piano sociale***

- prolungata permanenza dei giovani nel nucleo familiare
- diffusione della criminalità
- aumento della disuguaglianza

# Il Fenomeno NEET: Definizione

p. 230-236

Da diversi anni a livello europeo si è posta l'attenzione sui Neet (*Not in Education, Employment or Training*), **giovani (di età compresa tra i 18 e i 29 anni) non più inseriti in un percorso scolastico/formativo, ma neppure impegnati in un'attività lavorativa.** In questo gruppo di giovani un prolungato allontanamento dal mercato del lavoro e dal sistema formativo può comportare il rischio di una maggiore difficoltà di reinserimento.

Tratto da: <http://noi-italia.istat.it>

Il termine NEET è l'acronimo dell'espressione inglese *Not in Employment, Education, or Training*, che viene tradotta come «Non lavora, non studia, non si aggiorna». La Generazione NEET indica, dunque, le persone che contemporaneamente sono fuori dall'occupazione, dall'educazione e dalla formazione, e che hanno smesso di cercare un lavoro o non hanno intenzione di farlo (Clark, Ogawa e Matsukura, 2007).

# Popolazione eterogenea

Ragazzi che hanno sbagliato il percorso di studio

Giovani che lavorano in nero e quindi non essendo "riconoscibili" economicamente rientrano nella categoria

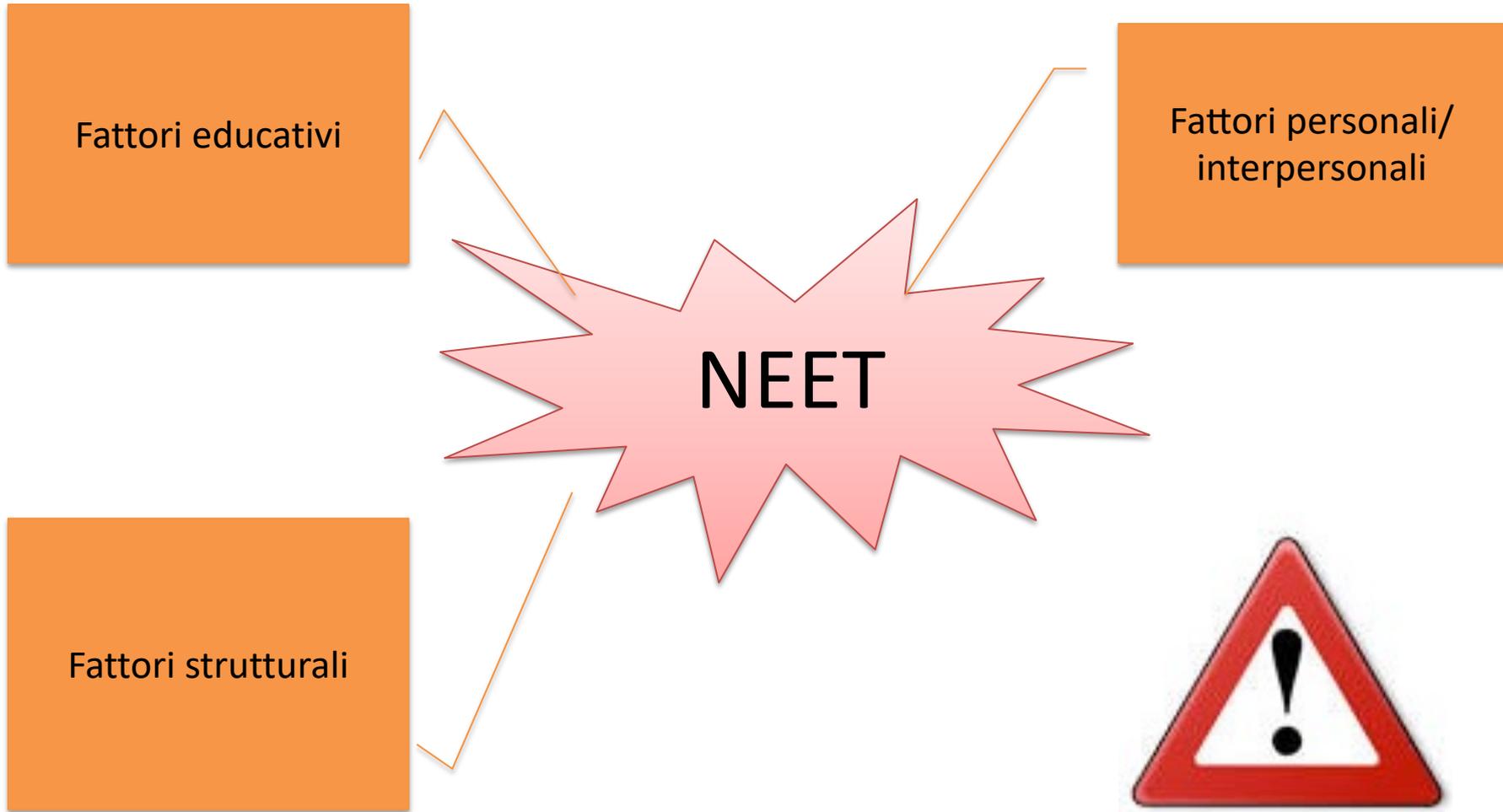
**NEET**

Diplomati hanno cercato subito un'occupazione e non riuscendoci, hanno perso la motivazione e smesso di cercare

Laureati che hanno acquisito competenze insufficienti per le richieste nel mondo del lavoro e non riescono a definire un progetto professionale

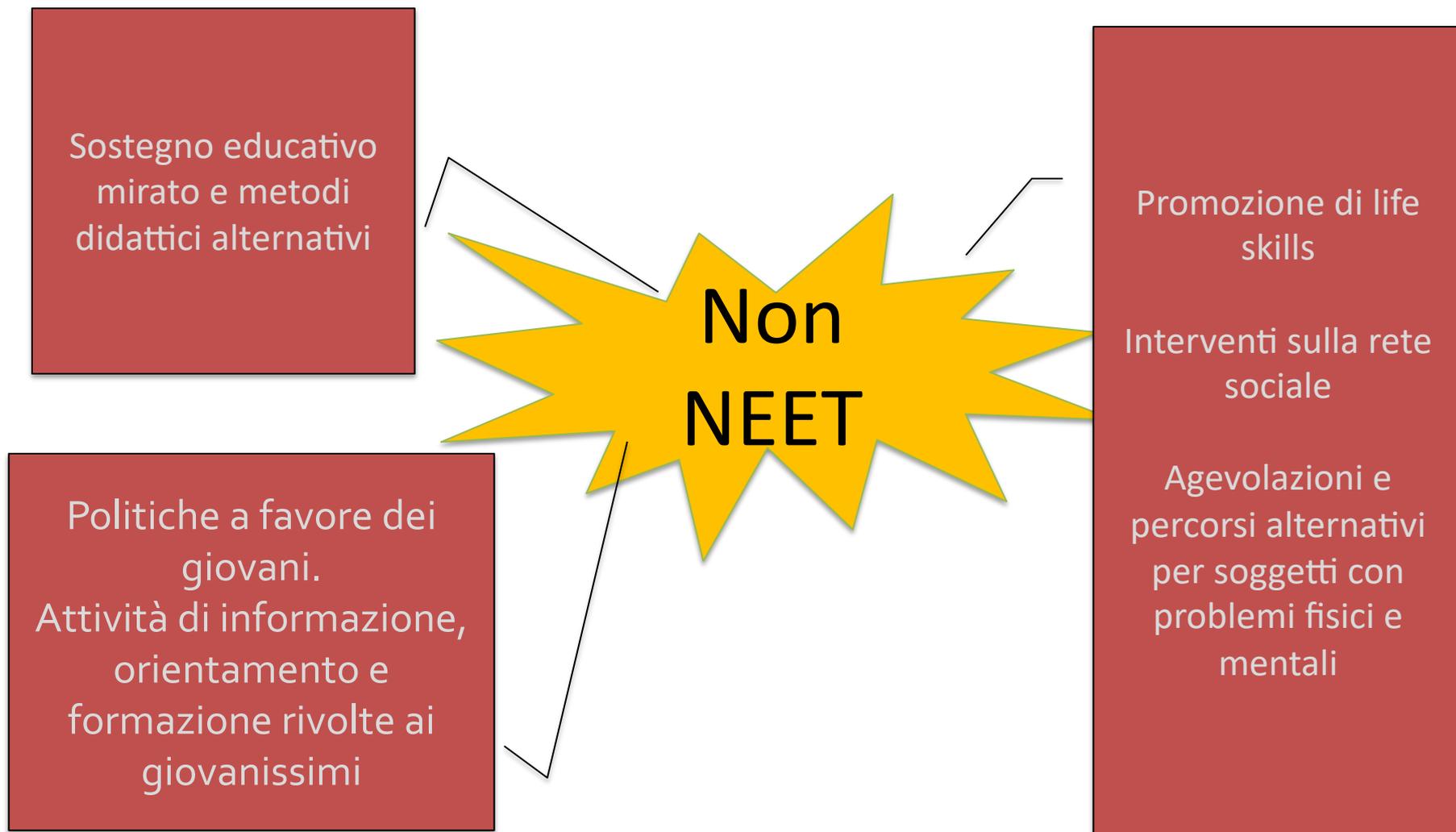
# Fattori di rischio

(cause multilivello cfr. Szczes'niak, Rondòn, 2012)



# Fattori protettivi

<https://www.unicef.it/diritti-bambini-italia/poverta/neet-equity/>



# Il Fenomeno degli Hikikomori

HIKIKOMORI VUOL DIRE LETTERALMENTE  
«STARE IN DISPARTE»

viene utilizzato per riferirsi a chi **decide di ritirarsi dalla vita sociale** per lunghi periodi (da alcuni mesi fino a diversi anni), rinchiodendosi nella propria camera da letto, senza aver nessun tipo di contatto diretto con il mondo esterno.

# Bibliografia

- Argentero, P. (2007). *Psicologia del lavoro e interventi organizzativi. Teorie e strumenti per la gestione delle risorse umane, la promozione della qualità e la prevenzione dei rischi psicosociali*. Milano: FrancoAngeli.
- Gordon, T. (2005). *Relazioni efficaci. Come costruirle, come non pregiudicarle*. Molfetta: La Meridiana.
- Lavanco, G, Novara, C. (2012). *Elementi di psicologia di comunità. Approcci teorici, aree di intervento, metodologie e strumenti*. 3<sup>a</sup> ed. Milano: McGraw-Hill.
- Lewin, K. *Principi di psicologia topologica*. Trad. it. Firenze: O.S., 1961.
- Lewin, K. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Trad. it. Bologna: Il Mulino, 1976.
- Malaguti, D. (2007). *Fare squadra*. Bologna: Il Mulino.
- Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A. (2001). *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano: Raffaello Cortina.
- Quaglino, G.P., Mander, M. (1987). *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino .
- Sarchielli, G. (2003). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Schein E. H. (2000). *Culture d'Impresa*. Trad. it. Raffaello Cortina Editore.
- Spaltro, E., De Vito, Piscitelli P. (1990). *Psicologia per le organizzazioni*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Spaltro, E. (1985). *Pluralità*. Bologna: Patron.
- Zini, M.T., Miodini, S. (1999). *Il gruppo*. Roma Carocci.