

da un'idea di Antonio Corona

il commento

raccolta di opinioni e punti di vista
www.ilcommento.it

anno X
ottava raccolta(4 luglio 2013)

Anno X!

In questa raccolta:

- **Interesse generale e bene comune: (sommessa) proposta per una riflessione,** di Antonio Corona, pag. 2
- **E riconsoliamoci con la... “trattativa”,** di Maurizio Guaitoli, pag. 5

Approfondimenti

- **Henry Fayol: un grande capitano d'industria al servizio del management** (prima parte), di Giuseppe Pompella, pag. 8

Interesse generale e bene comune: (sommessa) proposta per una riflessione

di Antonio Corona

“(…) La premessa che io ho voluto porre a tema dell’avvio dei lavori è stata quella del ruolo centrale dei prefetti, come protagonisti della squadra Stato sul territorio e come soggetti istituzionalmente competenti e vocationalmente educati a tenere unita quella squadra, a sancire i punti, a dare i punti di sutura al tessuto sociale quando esso si sfrangi in termini di coesione mancante. (...) Io ho il privilegio, per esempio, di lavorare con un ministro della Giustizia che è anche il mio predecessore, che è prefetto. Quindi io ho il consulente gratuito accanto e seduto in Consiglio dei Ministri e per ogni eventualità io sono sicuro che lì ho senz’altro conforto illuminato e saggio, quale il buon senso, il senso di equilibrio che ergerei a paradigma della formazione culturale di un prefetto. Il buon senso di equilibrio che poi è esattamente il canone generale cui un prefetto deve affidarsi nelle circostanze difficili. Non c’è nessuna regola giuridica che possa sostituire il buon senso, buon senso di chi, nel caso concreto, deve operare la scelta giusta. (...)”.

Sono alcune delle considerazioni svolte dall’On.le Ministro dell’Interno Angelino Alfano alla riuscitissima(*complimenti!*) Conferenza dei Prefetti 2013 svoltasi a Roma, alla SSAI, il 13 e 14 giugno u.s., inaugurata alla presenza del Signor Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano.

Tema della due giorni, *Rilancio del Paese e ruolo dello Stato-Confronto sui temi cruciali per lo sviluppo del Paese*.

Tanto lusinghiere, le parole del Ministro, quanto suscitatrici di una qualche riflessione.

Il *buon senso*, il *senso di equilibrio* eretti a paradigma della formazione culturale di un prefetto: concetti probabilmente declinabili più agevolmente in concreto, nella realtà quotidiana, che in una dimensione teoretica in assenza o carenza della quale, tuttavia, rischiano di sbiadire nella indeterminatezza.

Su cosa si fondano buon senso e senso di equilibrio?

Su dati culturali ed esperienziali soggettivi o propri di una peculiare attività/funzione, idonei per ciò stesso a trasmutarsi nel tempo in una sorta di acquisizione genetica di... specie?

Si prenda la *diligenza del buon padre di famiglia* nel codice civile.

Come è noto, la *diligenza*:

- in generale, è l’impegno adeguato delle energie e dei mezzi utili al soddisfacimento dell’interesse del creditore;
- in particolare, è quella tipica dell’*uomo medio*, da valutare in relazione alla specificità dell’obbligazione.

Traslando, per quanto qui di interesse, le associazioni di significato, verrebbe allora da asserire che per *buon senso* e *senso di equilibrio* vadano intesi quelli tipici del... *prefettizio medio*.

Chiuso il cerchio?

Volendo...

Si provi ad affrontare la questione inerpicandosi su di un altro declivio, solo in apparenza mite, ma non meno ripido e insidioso: *interesse generale* e *bene comune*.

Per loro stessa enunciazione (rispettivamente, *generale* e *comune*), *interesse* e *bene* vanno evidentemente riferiti non a una parte, bensì alla generalità di una comunità.

In situazioni concrete – e, per comodità di esposizione, nell’ambito di un medesimo contesto - esiste una unanimemente condivisa idea di interesse generale e bene comune, oppure essa è dipendente... dai punti di vista?

Nel primo caso, non dovrebbe esserci alcuna disputa su obiettivi e relative modalità di conseguimento. *Tutti d’accordo!:* ovvero, ciò che nella realtà si verifica assai di rado.

Nel secondo, ci si troverebbe a fare i conti con un... *ossimoro*.

A ben vedere, risulterebbe probabilmente maggiormente confacente parlare più semplicemente di *interesse(/bene) prevalente*.

Nondimeno, onde evitare “traumatici” strappi concettuali, si permetta qui di ripiegare su di un altro... ossimoro, già utilizzato dallo scrivente in precedenti circostanze su queste medesime colonne: *l'interesse generale... relativo*, saldamente ancorato all'orientamento della maggioranza (assoluta o relativa) di una collettività, magari anche attraverso la mediazione, su di uno stesso oggetto di attenzione, tra differenti e semmai pure contrapposte opinioni (/culture/ideologie, ecc.).

La accezione di *interesse generale in senso relativo* risulta d'altra parte sostanzialmente coerente con quanto avviene nella vita politica e, quindi, delle istituzioni di governo.

Tutti i partiti/movimenti politici sono portatori di interessi, dagli stessi asseritamente proposti come *generali* in quanto corrispondenti a una (*loro*, ma dunque *particolare*) visione complessiva dell'esistente.

Più prosaicamente, quegli interessi diventano *generali* (relativi), quando poi riscuotano la maggioranza dei consensi.

È tale maggioranza che, in democrazia, ne legittima il perseguimento attraverso conseguenti atti e comportamenti degli organi deputati.

L'unico (*solido?*) argine posto alla possibile degenerazione in *dittatura della maggioranza*, è la compatibilità di siffatti interessi con un insieme di principî e disposizioni che, in una democrazia liberale di stampo occidentale, sono di norma contenuti in un “documento” - carta costituzionale, posto all'apice dell'ordinamento giuridico - inteso quale patto fondativo fra individui liberi e uguali di una stessa comunità (nazionale).

Con l'avvertenza, tuttavia, che la stessa Costituzione, come pure le sue successive modifiche, sono approvate non necessariamente alla unanimità...

Comunque sia.

In estrema sintesi, e con tutti i limiti che ciò comporta, sembra ragionevolmente riassumibile che le istituzioni (politiche)

vengano indirizzate e legittimate nel loro agire al/dal consenso da ottenere/ottenuto su idee, proposte, programmi sottoposti al corpo elettorale e soggetti a successive verifiche periodiche, tramite consultazioni elettorali o referendarie, riguardo la effettiva loro realizzazione, efficacia e condivisione.

Il problema viene a porsi quando, in assenza o carenza di consenso (come dianzi tratteggiato), nonché al di là della mera applicazione di norme, disposizioni, direttive e quant'altro, ci si trovi a dovere decidere su una qualsiasi questione.

È il caso non sporadico nel quale operano i prefetti.

Privi di propria diretta legittimazione sulla base del consenso, se non mediato in quanto rappresentanti di organi rappresentativi (non si va oltre, per non aprire un'altra parentesi), i prefetti, invero, si muovono ordinariamente nell'ambito di indirizzi di massima o di volta in volta stabiliti in seno all'*esecutivo* di cui sono gli alfieri sul territorio.

Ma non sempre – si pensi, per esempio, a situazioni improvvisate, di emergenza e/o di rilievo eminentemente o prevalentemente locale - non potendosi peraltro nemmeno escludere che, quando presenti, i suddetti indirizzi risultino esaustivi.

Come ci si può orientare, in tal caso, nell'assumere decisioni, con l'intento di perseguire l'interesse generale (se non almeno quello relativo)?

Con il buon senso e il senso di equilibrio?

Ed ecco ritrovarsi a transitare dal punto di partenza...

La questione assume ancora maggiore rilievo nelle attività commissariali, dove pressoché ogni determinazione, salvo ovviamente quelle derivanti dall'assolvimento di obblighi di legge e assimilabili, è un frammento di una più ampia azione di governo/amministrazione con immediate ricadute sulla collettività.

In tali casi, ci si trova a dovere adottare decisioni proprie della sfera politica.

In relazione al precedente argomentare, un commissario - a differenza di un sindaco,

di una giunta, di un consiglio comunale - in base a quali riferimenti può venire a muoversi dovendo scegliere tra più opzioni, naturalmente presupponendo che siano di per sé tutte quante lecite e legittime?

Si dirà: analizzando con attenzione le situazioni, interpellando e ascoltando le parti politiche e sociali locali e ogni altro soggetto ritenuto utile, al fine di pervenire a una ponderata considerazione e mediazione delle diverse istanze, anche eventualmente barcamenandosi tra di esse (e con uno sguardo sempre rivolto alla magistratura contabile...).

D'altra parte, non è proprio la capacità di mediazione una delle attitudini più richieste a un prefettizio?

Può darsi che, per quanto a spanne, alla fin fine sia esattamente questo il punto di caduta di questo breve (e si spera non ozioso) dissertare.

Vi è tuttavia da considerare che non è detto che il "luogo" di mediazione, quello cioè in cui si incontrano le parti, coincida con l'interesse generale (si pensi a quanto accaduto in termini di espansione del *debito pubblico* in conseguenza del cd "consociativismo"...) ma, tutt'al più, come prima accennato, con quello *prevalente*.

E dunque: *ha senso continuare a parlare di interesse generale/bene comune, se non ricorrendovi come mere figure retoriche, e insistere nel tentativo di perseguirli? In tal*

caso, come rinvenirli e circoscriverli nelle situazioni concrete? Non potrebbe risultare utile esplorare la individuazione di possibili categorie di orientamento a tal fine, da impiegare quale bussola di navigazione nelle scelte da operare?

La nostra SSAI, giustificato vanto non solo della Amministrazione dell'Interno, potrebbe accogliere la sfida, avendone tutte le risorse di pensiero, nonché le capacità e possibilità tecniche e organizzative.

Perché quindi non ipotizzare una sessione di riflessione su temi siffatti, allargata, se non condotta, tra gli altri, da esponenti del pensiero in diverse discipline?

Quali che siano le conclusioni – per esempio che, a conti fatti e come si accennava, tutto si risolve nella capacità di mediazione e interpretazione di posizioni diverse - si perverrebbe quantomeno a una maggiore consapevolezza di una questione centrale nell'agire dell'istituto prefettizio e che forse viene data per scontata, quando non fraintesa o equivocata.

E allora, oltre che per il lusinghiero riconoscimento, vi sarebbe da ringraziare il Ministro Alfano pure per averci offerto con le sue parole - "*il buon senso, il senso di equilibrio che ergerei a paradigma della formazione culturale di un prefetto*" - una occasione per specchiarci in noi stessi scandagliando le radici della nostra identità.

p.s.

Sono rimasto a lungo perplesso e indeciso se offrire o meno queste modeste riflessioni a chi abbia la pazienza di scorrerle, sia per la evidente scivolosità dell'argomento, sia per la possibile deriva... bizantina del ragionare.

Una qualche influenza a rompere gli indugi, l'ha avuta infine un intervento sul *Corsera* del 3 luglio scorso a firma di Dario Di Vico (pagg. 1 e 34, *I mestieri della conoscenza che cercano la modernità*).

Scrivendo Di Vico: "*(...) Nel quinto anno di crisi è l'interesse generale l'unica strada da percorrere per allontanarci dal baratro. (...) L'interesse generale nel quinto anno della*

Grande Crisi non è un concetto politologico astratto, è l'unica strada che possiamo ragionevolmente percorrere per allontanarci dal baratro. (...) Prendiamo, ad esempio, il mondo dell'edilizia che rappresenta forse la filiera più ampia del sistema produttivo italiano: ha saputo unirsi, dall'industria alle professioni, attorno a proposte ragionevoli e valide non solo per un segmento della società civile. La battaglia per il pagamento dei debiti della pubblica amministrazione e le iniziative per lo snellimento della burocrazia fanno parte di una modalità di rappresentare gli interessi capace di cucire obiettivi

strettamente «sindacali» e interesse generale. (...)”.

Interesse generale sugli scudi, dunque, ancora una volta, a sostegno di alcune iniziative ritenute a esso riconducibili.

Ritenute, appunto.

Per dire.

Si è proprio certi che, di per sé - se non in qualche modo condizionato al reinvestimento anche parziale di quelle risorse - il pagamento dei debiti della pubblica amministrazione alle imprese (beninteso, assolutamente e indiscutibilmente sacrosanto, ci mancherebbe) coincida con l'interesse generale? Se, infatti, seppure per semplice e comprensibilissimo timore dei loro destinatari, quelle stesse risorse venissero poi non reinvestite nel circuito della economia reale, oppure fossero utilizzate per delocalizzare le produzioni in altri Paesi (v. da ultimo, seppure per altro verso, la vicenda Indesit), l'immane sforzo per erogare questa prima tranche di 40miliardi di euro (equivalenti a quasi 3 punto di Pil!) quali effetti produrrebbe in termini di interesse generale? In momenti di grave e cronica

penuria di risorse finanziarie, non corrisponderebbe maggiormente all'interesse generale che quei 40miliardi venissero piuttosto impiegati - come ipotesi tra le possibili altre - per sistemare una buona volta la situazione idro-geologica del Paese che, oltre a fungere da robusto volano per la economia, già nel breve periodo consentirebbe enormi risparmi per la intera collettività per effetto di danni prevenuti e così scongiurati (e così via dicendo)?

Dipende...

Già, dipende...

Non sarà mica che, per quanto in assoluta buona fede, l'interesse generale venga spesso invocato ad assiomatico crisma di validità erga omnes di visioni invece soggettive delle poste in gioco?

Insomma, l'interesse generale esiste e, in tal caso, come si individua e si persegue, oppure è un po' come il santo graal?

In definitiva, una maggiore sobrietà delle espressioni, non gioverebbe a una maggiore chiarezza e concretezza nella soluzione delle problematiche in agenda?

E riconsoliamoci con la... “trattativa”

di Maurizio Guaitoli

Chi sta confondendo lo Stato con l'Antistato?

Venti anni fa esatti, proposi in alcuni editoriali e saggi (pubblicati, il primo, sul quotidiano “elettorale” di Franco Fausti e, il secondo, sulla rivista del SAP *Città e Polizia*) uno scenario inquietante, che faceva da sfondo all'omicidio di Salvo Lima.

Quel mio pensiero libero mi costò la carriera, perché “qualcuno” (se non ricordo male, proprio un Pm!) pensò che il tutto mi fosse stato ispirato *molto dall'alto* (vedi Andreotti!). Congettura, questa dei Pm, che si rivelò, ovviamente, *del tutto* falsa, e completamente infondata! Nessuno che, da allora, si sia mai degnato di scusarsi con me! Ma tant'è.

In sintesi, l'ipotesi fu questa: a partire dal 1992, la combinazione di forze tra la spinta secessionistica della Lega Nord,

coniugata allo stragismo di stampo mafioso, rappresentò - a mio avviso - un mostruoso meccanismo di trazione, applicato alle estremità dello *Stivale*.

Osservai che se quella dinamica si fosse protratta a lungo, avrebbe portato alla inevitabile, tragica rottura dell'*unità nazionale*.

Analizzare per credere.

Partiamo dal dato oggettivo geo-strategico.

Il mondo bipolare del *post-1992* era esplosivo, semplicemente, a seguito del disfacimento dell'Urss, nel 1991. Dall'interno, le inchieste giudiziarie e i correlati avvisi di garanzia, stavano letteralmente demolendo e destrutturando, progressivamente, i grandi Partiti-chiesa, Dc e Pci, e il loro principale anello di congiunzione, il Psi di Craxi. Nel

contempo, venivano sottoscritti dall'Italia accordi e Trattati, per la creazione della Moneta Unica europea, che avrebbero sepolto per sempre il regime della spesa allegra nostrana e, quindi, fatto automaticamente crollare l'immensa impalcatura del sistema clientelare di allora (soprattutto nel Sud!), fondato su tangenti e immensi sperperi della Cassa del Mezzogiorno.

Sostanzialmente, questo voleva dire due cose:

- a Nord, una classe imprenditrice e industriale si sentiva legittimata a rivendicare piena autonomia statale e economica, per beneficiare autarchicamente del reddito prodotto nei distretti industriali padani, piemontesi e lombardo-veneti, senza doversi più svenare, per mantenere un Sud arretrato e una classe politica nazionale, inetta e corrotta;
- a Sud, invece, la fine della logica di contrapposizione planetaria tra i due blocchi Est/Ovest (Patto Atlantico/Patto di Varsavia) faceva venire meno l'esigenza di mantenere in piedi una rete atlantica di protezione (ricordate le rivelazioni di Andreotti sulla Gladio?) di cui la Sicilia, in particolare, rappresentava (fisicamente!) la più grande piattaforma operativa, per attacchi preventivi e difensivi nei confronti di un Medio Oriente, fino ad allora monopolio dell'influenza sovietica, fatta eccezione per il baluardo filo-occidentale di Israele.

Niente di strano, quindi, che all'interno della *Cupola*, allora dominata dai Corleonesi e dai loro alleati mafiosi americani, si sia potuto ragionare in merito a una strategia di rivendicazione di una piena autonomia statale, per la Sicilia (attuata attraverso un vero e proprio attacco militare ai simboli politico-istituzionali della Repubblica italiana), che l'avrebbe resa, in caso di successo, simile a una Panama del Mediterraneo. Da un lato, infatti, a Palermo, capitale del nuovo Stato autonomo, sarebbero confluiti gli immensi capitali illeciti delle narcomafie, ripuliti e rimessi in circolo per il mondo, grazie a una nuovissima finanza

siciliana di tipo *off-shore*. Dall'altro, addirittura, lo "stato" autonomo di Sicilia avrebbe potuto guadagnare moltissimo, economicamente (come centro del traffico merci internazionale) e politicamente, della sua posizione geo strategica, avvantaggiandosi della connotazione fisica di "portaerei" sul Mediterraneo, assolutamente indispensabile per l'Europa e per l'Occidente, senza più dovere riversare un solo *cent.* di tasse allo Stato italiano.

Vi chiederete: *da dove origina la strategia di questo "Grande Vecchio" planetario, versione di comodo e romanzata, per coprire ben altri, imbarazzanti contenuti reali?*

Vi sembrerà strano, ma tutto (mia congettura...) sarebbe derivato dall'oltraggio di Sigonella, che causò (durante la Guerra Fredda!) una sorta di rottura sotterranea della ferrea logica del Patto Atlantico. Allora, Craxi era Presidente del Consiglio e Giulio Andreotti il suo navigato Ministro degli Esteri, notoriamente filo-medorientale. Poiché la vendetta è un piatto che si consuma freddo, all'inizio degli *anni '90*, un terremoto sotterraneo, originato all'esterno dei confini italiani, scatenò tutta la sua sconfinata energia distruttiva, facendo pagare assai caro l'affronto di Sigonella, sia alla Dc, sia al Psi, già pesantemente delegittimato, in precedenza, a seguito della divulgazione degli elenchi della P2, alla quale risultarono iscritti molti autorevoli esponenti socialisti (come ebbe a rivelare l'inchiesta condotta dai futuri Pm. di Mani Pulite, Gherardo Colombo e Giuliano Turone!).

Tant'è vero che, ingloriosamente, Craxi morirà in esilio e Andreotti si troverà accusato, nei processi di Palermo, di aver favorito la mafia! Quindi, tutto si tiene, in fondo: gli assassini di Lima, Falcone e Borsellino dovevano servire a disarticolare uno Stato che non c'era e non *serviva* più, a seguito della fine della Guerra Fredda. Nel senso che, in questo caso, i mafiosi avevano la assoluta esigenza di riposizionare i loro immensi interessi, politici ed economici, o contrattando con il potere politico di allora, incerto e timoroso, il riconoscimento di una

piena autonomia statutale alla Regione Sicilia, ovvero obbligandolo alla sottoscrizione di un nuovo, solenne patto politico, che ricostituisse e sostituisse le vecchie collusioni politico-mafiose, ormai rese inservibili dai nuovi equilibri planetari e dall'affermarsi della giurisdizione sovranazionale della economia e della moneta, a seguito della entrata in vigore dei nuovi Trattati europei.

Personalmente, non credo proprio che i responsabili politici dell'epoca si siano veramente resi conto di quanto stesse accadendo accanto a loro, dal punto di vista "sistemico", anche se risulta che i massimi vertici della sicurezza avessero maturato qualche sospetto in proposito, grazie, in particolare, alle rivelazioni di alcuni pentiti di mafia...

Tuttavia, l'ipotesi di una trattativa Stato-Antistato non mi convincerà mai.

Anzi: ho sempre avuto la fondata convinzione che i vertici di allora degli Apparati di sicurezza dello Stato abbiano adottato la strategia duale del *poliziotto buono e poliziotto cattivo*, per allentare la morsa

stragista dei Corleonesi. Questi ultimi sono stati, così, indotti in errore e disarticolati dall'interno, prima strumentalizzando le loro contrapposizioni, tramite i *perdenti* di Bontade e, poi, avvalendosi delle rivelazioni di Buscetta, che hanno colpito mortalmente tutta l'organizzazione.

Il merito operativo va alla strutturazione di un perfetto apparato amministrativo di contrasto, per la cattura dei latitanti e dei responsabili delle stragi, che ha portato in galera capi del calibro di Riina e Provenzano. Del resto, sono i risultati che contano.

Chi, oggi, oserebbe sostenere che la Mafia sia più forte di quella del 1992? E, forse, non è questo il successo dei Capi della Polizia e dei Governi e succedutisi negli ultimi venti anni, Berlusconi compreso?

Ragionandoci un po' su, siamo sempre alla solita furbizia italica, in grado di superare, con un po' di astuzia, anche le bufere più tremende e devastanti, per la sopravvivenza delle nostre istituzioni pubbliche e della pace sociale...

Approfondimenti

Henry Fayol: un grande capitano d'industria al servizio del management

(prima parte)

di Giuseppe Pompella

Nei primi decenni del 900, in cui il taylorismo e il fordismo divenivano accreditati metodi di *management*, un dirigente d'industria francese, Henry Fayol(1841-1925), diveniva un altro importante personaggio nella panoramica degli studiosi che si erano impegnati nella ricerca delle metodologie di gestione aziendale più efficaci.

Se Taylor si interessa prevalentemente della funzione produttiva e della organizzazione del lavoro di officina, Fayol elabora una *teoria generale dell'amministrazione aziendale*, che si basa sulla sua esperienza alla guida di una impresa mineraria e metallurgica francese operante nelle miniere di carbon fossile di Commentry.

Nel 1800 in Francia esistevano due filoni di scuole di eccellenza: le *Grand Ecoles* che preparavano i quadri direttivi della pubblica amministrazione e le *Ecoles de Mines* che preparavano i tecnici e i *manager* destinati alla gestione delle attività minerarie.

Fayol, ingegnere minerario uscito dalle seconde, comincia a lavorare all'età di 19anni; nel 1866 diventa amministratore delegato e in questa veste, attraverso una politica di fusioni e acquisizioni, ingrandisce l'azienda, che diventa la *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, arrivando a contare più di 1000 dipendenti. Nel 1888 viene nominato direttore generale, carica che ricopre per 30anni, fino al pensionamento, avvenuto nel 1918.

Fayol aveva settantacinque anni, nel 1916, quando venne pubblicata la sua opera più importante, considerata uno dei classici della letteratura del *management*, *Administration Industrielle et Générale*", all'incirca nello stesso periodo in cui Taylor pubblicava *The Principles of Scientific Management*.

Le definizioni che questo autore ha dato del contenuto della funzione amministrativa sono state considerate per lungo tempo

principi fondamentali di direzione aziendale e questo spiega l'influenza che la sua teoria ha esercitato negli anni sia tra gli studiosi di *management* sia tra i *manager* veri e propri.

Il punto di partenza dell'analisi organizzativo-aziendale di Fayol è la individuazione delle funzioni fondamentali che qualunque azienda deve realizzare per potere sopravvivere, indipendentemente dalla sua dimensione e dalla natura dell'attività svolta.

Egli, infatti, considerava che si potessero applicare gli stessi principi di *management* a qualunque azienda, di qualunque grandezza e di qualunque attività, industriale, commerciale, governativa, politica o anche religiosa.

Fayol individua cinque funzioni fondamentali la cui realizzazione dovrebbe permettere di raggiungere organicamente gli obiettivi aziendali: *tecnica*(produzione, fabbricazione, trasformazione); *commerciale*(acquisti, vendite, scambi); *sicurezza*(protezione dei beni e delle persone); *contabilità*(inventari, bilanci, costi, statistiche); *direttiva*(programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo).

La realizzazione di tali funzioni esige la disponibilità di specifiche capacità direzionali, basate su un insieme di qualità e di conoscenze(qualità fisiche, intellettuali, morali, cultura generale, conoscenze speciali, esperienze).

Fayol, a differenza di Taylor che ipotizzava una netta separazione tra attività esecutiva e direzionale, sostiene la necessità di un minimo di polivalenza funzionale delle capacità delle risorse umane nelle imprese.

Il direttore generale avrà, pertanto, oltre a spiccate capacità direttive, anche un minimo di capacità tecniche, commerciali, contabili, etc., mentre l'operaio, oltre ad accentuate capacità tecniche, dovrà possedere anche un

minimo di capacità organizzative, di sicurezza e di rilevazione dati. Mano a mano che l'azienda cresce di dimensioni, si verifica una evoluzione nella combinazione delle capacità necessarie, nel senso di una maggiore incidenza delle capacità direttive.

Fayol, dopo aver analizzato le funzioni fondamentali, procede all'esame delle esigenze di professionalità delle imprese, sostenendo la necessità di sviluppare maggiormente le capacità direttive, non solo all'interno dell'azienda, ma anche nelle scuole, convinto che le capacità direzionali sono acquisibili, oltre che con l'esperienza, anche con l'insegnamento. Ciò è reso però difficoltoso dalla mancanza di una dottrina sistematica sul processo direttivo.

Fayol si sforza, quindi, di delineare un insieme di principi e di elementi che possano contribuire alla costruzione di una teoria generale della direzione, partendo dal presupposto che le capacità direzionali possono essere apprese e approfondite attraverso l'insegnamento, se esiste una disciplina che raccolga organicamente le conoscenze sul processo direzionale.

Fayol concepisce dunque una teoria che prevede cinque funzioni chiave del management industriale:

- *prevedere e pianificare*, cioè *“nello stesso tempo prevedere il futuro e prepararlo; prevedere è già agire”*;
- *organizzare*, *“organizzare un'azienda vuol dire munirla di tutto ciò che serve al suo funzionamento: materiali, strumenti, capitali, personale”*;
- *comandare*, ovvero *“trarre il maggior profitto possibile dagli elementi che compongono l'azienda e nel suo interesse”*;
- *coordinare*, *“vuol dire mettere armonia in tutte le azioni di un'azienda in modo da facilitarne funzionamento e successo”*;
- *controllare*, *“verificare se tutto scorre conformemente al programma adottato, agli ordini dati e ai principi ammessi”*.

Secondo questi principi, una azienda prima di tutto elabora un piano strategico e definisce i suoi obiettivi, organizza una struttura adatta alla realizzazione dei piani,

progredisce grazie al controllo della attività tra dirigente e manodopera, armonizza il lavoro dei diversi reparti grazie al coordinamento realizzato dalla direzione e, infine, fa controllare l'efficienza dei suoi impiegati, preferibilmente attraverso servizi “di stato maggiore” indipendenti, distinti dai reparti funzionali.

L'esperienza gestionale che Fayol matura nella posizione di direttore generale del grande complesso minerario di Commentry lo portano ad approfondire i problemi organizzativi e direzionali secondo una concezione organicistica dell'azienda.

Sulla base di tale esperienza sul campo, appunto, egli elabora i quattordici *Principi Generali di Amministrazione*:

- la divisione del lavoro, che nasce dall'esigenza di ottimizzare l'utilizzazione delle limitate capacità dell'uomo e ha come conseguenza la specializzazione delle funzioni e la separazione dei poteri. *“La divisione del lavoro ha lo scopo di arrivare a produrre di più e meglio con il medesimo sforzo”*;
- l'autorità, statutaria e personale, accompagnata dalle corrispondenti responsabilità. *“Nonostante ciò la responsabilità generalmente è temuta mentre l'autorità è ricercata. La paura delle responsabilità paralizza molte iniziative e annulla molte qualità. Un buon capo deve avere e spandere intorno a sé il coraggio di prendere delle responsabilità”*;
- la disciplina, cioè *“essenzialmente l'obbedienza, l'assiduità, l'attività, il contegno, i segni esteriori di rispetto realizzati in conformità alle convenzioni stabilite tra l'azienda e i suoi elementi”*;
- l'unità di comando: ogni impiegato deve riconoscere un solo capo. *“In tutte le associazioni umane, nell'industria, nel commercio, nell'esercito, in famiglia, nello Stato, la dualità di comando è una fonte inesauribile di conflitti”*;
- L'unità di direzione: *“Un solo capo e un solo programma per un insieme di operazioni con lo stesso obiettivo. È la condizione necessaria all'unità d'azione,*

alla coordinazione delle forze, alla convergenza degli sforzi”;

- la subordinazione dell’interesse individuale all’interesse generale, che deve conciliare quando necessario gli interessi in contraddizione tra di loro: *“È una delle grandi difficoltà del governare”*. I mezzi che consentono di realizzare questo obiettivo sono: la fermezza e il buon esempio mostrati dai superiori, la maggiore equità possibile degli accordi che legano l’organizzazione ai suoi impiegati, la costante supervisione del funzionamento dell’azienda da parte del dirigente;
- La giusta remunerazione dello sforzo. *“Tutti i sistemi retributivi che possono migliorare il valore e la condizione del personale, stimolare lo zelo degli operatori di ogni grado, devono essere oggetto di una continua attenzione da parte dei capi”*. I vari sistemi retributivi conosciuti: a giornata, a cottimo, a economia, possono essere variamente combinati per ottenere la forma più adatta alle specifiche esigenze dell’azienda e dei lavoratori;
- il grado di centralizzazione o decentralizzazione, scelta effettuata in funzione delle condizioni di attività e qualità del personale. *“Trovare la misura che dia il migliore rendimento complessivo, questo è il problema della centralizzazione e della decentralizzazione. Tutto ciò che aumenta l’importanza del ruolo dei subordinati è decentralizzazione; tutto ciò che diminuisce l’importanza di tale ruolo è centralizzazione”*. Si tratta di trovare un giusto equilibrio, per ogni organizzazione, tra la tendenza alla decentralizzazione e la tendenza contraria;
- la catena gerarchica(o principio di amministrazione gerarchica); cammino *“imposto dalla necessità di una trasmissione assicurata e al tempo stesso dall’unità del comando. Ma non è sempre il più rapido ... È un errore allontanarsi dalla via gerarchica senza che ve ne sia la necessità; ed è ancora peggio seguirla quando ne deve scaturire un danno per l’azienda ... quando un operatore si trova a*

dover scegliere tra i due percorsi e gli è impossibile avere il parere del suo capo, deve avere abbastanza coraggio e sentirsi abbastanza libero di adottare quello imposto dall’interesse generale”;

- l’ordine, materiale e sociale: *“L’ordine sociale esige una perfetta conoscenza dei bisogni e delle risorse sociali dell’azienda e un equilibrio costante tra questi bisogni e queste risorse”;*
- l’equità nel modo di trattare i dipendenti: *“Il capo dell’azienda ... deve sforzarsi di far penetrare il sentimento di equità a tutti i livelli della gerarchia”;*
- la stabilità del personale: *“In generale il personale dirigente delle aziende prospere è stabile; quello delle aziende deboli è instabile. L’instabilità è al tempo stesso causa e conseguenza delle cattive procedure ... Nonostante ciò, i cambiamenti di personale sono inevitabili ... la stabilità è dunque anche una questione di misura”;*
- l’iniziativa: *“Concepire un piano e assicurarne la riuscita è una delle più vive soddisfazioni che l’uomo intelligente possa provare; è anche uno dei più potenti stimolanti dell’attività umana ... l’iniziativa di tutti, che viene ad aggiungersi a quella del capo e, se necessario, a sostituirla, è una grande forza per le aziende ... Occorre che il capo sappia fare qualche sacrificio di amor proprio per dare soddisfazioni di questo tipo ai suoi subordinati”;*
- il senso dello spirito di corpo(cioè spirito aziendale) è essenziale alla direzione per rinforzare il morale della sua manodopera. *“Occorre, dice Fayol, un vero talento per coordinare gli sforzi, stimolare lo zelo, utilizzare le facoltà di tutti e ricompensare il merito di ciascuno senza risvegliare suscettibilità gelose e senza turbare l’armonia delle relazioni”*.

E con le parole di Fayol, a sintesi di alcuni aspetti enucleabili dai suoi principi.: *“(…) la capacità essenziale dei capi di alto livello è quella direttiva, la capacità essenziale dei quadri intermedi è la professionalità. Lo scopo della suddivisione del lavoro è produrre di più e meglio col*

medesimo sforzo. In genere si teme la responsabilità quanto si cerca l'autorità. Un leader capace dovrebbe possedere e infondere in coloro che gli stanno accanto il coraggio di assumersi responsabilità. Quando c'è una carenza evidente di disciplina o quando i

rapporti fra superiori e dipendenti lasciano molto a desiderare, la causa della disfunzione è da ricercarsi soprattutto nell'inefficienza dei leader (...)".

(fine prima parte)

Pur con tutti i suoi limiti, *il commento* desidera essere per i colleghi della carriera prefettizia un agile veicolo, all'interno della nostra Amministrazione, di opinioni e punti di vista su una qualsiasi questione, per dare la possibilità a chiunque di noi di dire la propria su qualunque argomento, con la massima libertà e con un linguaggio semplice e immediato, con sinteticità e rispetto per gli altri: **dalla politica all'economia, dalla religione ai comportamenti sociali, dall'amministrazione allo sport, dalla musica al teatro e così via.**

Per contattarci o mandarci i vostri "pezzi" da inserire ne *il commento* (max due cartelle, carattere *Times New Roman*, formato 14, con l'indicazione dell'ufficio di appartenenza e un numero telefonico dove vi si possa raggiungere agevolmente), a.corona@email.it oppure andreamantadori@interfree.it. Fateci inoltre sapere se desiderate essere inseriti in una *mail-list* per farvi arrivare *il commento* direttamente per posta elettronica.

Ci trovate anche su internet, www.ilcommento.it

Vi aspettiamo.