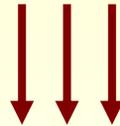


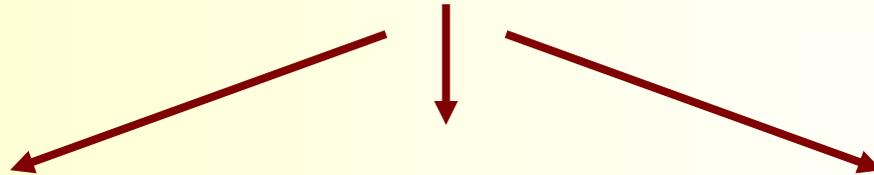
ORGANIZZAZIONE

Sistema di persone, competenze, mezzi economici e finanziari, mezzi tecnologici, spazi fisici e ruoli che deve essere coordinato in modo opportuno, al fine di raggiungere sinergicamente obiettivi definiti o impliciti

Il problema organizzativo industriale è stato sistematizzato solo alla fine dell'800, quando le spinte concorrenziali del capitalismo monopolistico sollecitavano la razionalizzazione produttiva



**Si sviluppa pertanto
I'APPROCCIO CLASSICO al
fenomeno organizzativo**



FAYOL

WEBER

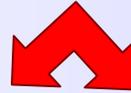
TAYLOR

I PRINCIPI DELLA TEORIA CLASSICA

- ⇒ **Principio scalare o gerarchico**
- ⇒ **Unità di comando**
- ⇒ **Principio dell'eccezione**
- ⇒ **Ambito di controllo**
- ⇒ **Specializzazione organizzativa**
- ⇒ **Accentramento e decentramento**

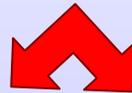
Da questi principi discendono organizzazioni di tipo burocratico che si basano sull'assunto secondo cui le organizzazioni sono sistemi razionali che funzionano nel modo più EFFICIENTE ed EFFICACE possibile

EFFICACIA



grado in cui l'organizzazione riesce a realizzare i propri fini/obiettivi anche sul piano della qualità

EFFICIENZA



**rappporto tra il risultato ed i mezzi impiegati per ottenerlo (input/output),
*cioè la capacità di raggiungere risultati in modo correlato alla quantità di investimenti fatti***

IL FINE DI UN'ORGANIZZAZIONE



Una situazione desiderabile
che l'organizzazione cerca di realizzare

Costituisce la *guida pragmatica* dell'organizzazione ed è
fonte di legittimazione in quanto giustifica non solo le
attività ma anche l'esistenza stessa dell'organizzazione



Un'organizzazione può rovesciare l'ordine di
precedenza tra fini e strumenti per realizzarli e
trasformare così i mezzi in fine e il fine in mezzi

Contributo sostanziale, derivato direttamente dalla sua esperienza diretta e dalle sue capacità di osservazione e sperimentazione

Il suo modello teorico rappresenta una delle elaborazioni più sistematiche, rigorose e complete dell'approccio organizzativo classico



Si ispira a due grandi organizzazioni

CHIESA

ESERCITO

DIVISIONE della FUNZIONE DIRETTIVA dalle ALTRE FUNZIONI svolte dall'azienda

Principio dello STATO MAGGIORE

STAFF
consulenza e supporto
alla funzione direttiva

&

LINE
impegnata nelle normali
funzioni aziendali

FUNZIONE DIRETTIVA

Prevedere, organizzare, comandare, coordinare, controllare

È UNIVERSALE



Nella gestione di tutti i tipi di azienda sono indispensabili tutti gli elementi menzionati e, di conseguenza, anche la teoria direzionale o organizzativa è unica

È DIFFUSA



Non può essere attribuzione esclusiva del solo vertice ma interessa invece, sia pure in misura diversa, tutti i dipendenti

Le 7 OPERAZIONI di un sistema industriale moderno

FAYOL
1841-1925

1. TECNICHE: produzione e trasformazione della materia prima
2. COMMERCIALI: acquisto materie prime, vendita e scambio prodotti finiti
3. FINANZIARIE: reperimento e utilizzo dei capitali
4. DI CONTABILITÀ: registrazione di costi, ricavi, ecc.
5. DI SICUREZZA: protezione di beni e persone
6. DI DIREZIONE: prevedere e programmare, organizzare, comandare, coordinare, controllare
7. DI AUTORITÀ: erogazione di premi e di punizioni

Le sette operazioni sono diversamente distribuite nei sei gradi della scala gerarchica (operaio, capo operaio, capo reparto, capo settore, capo del servizio tecnico, direttore)

All'aumentare del grado gerarchico aumenta la capacità direttiva e diminuisce quella tecnica

La capacità tecnica è un'operazione che deve essere presente anche nei gradini più alti della gerarchia

Per ottenere la miglior performance dalla propria forza lavoro, un MANAGER deve:

- avere qualità di leadership
- conoscere la propria azienda e i propri dipendenti
- essere capace di infondere il senso della missione

14 PRINCIPI DI MANAGEMENT

FAYOL
1841-1925

1. Suddivisione del lavoro: produrre di più e meglio con il medesimo sforzo, attraverso la ripartizione del lavoro
2. Autorità: diritto di comandare e necessità di assumersi responsabilità
3. Disciplina: conformità a regole
4. Unità di comando: ciascun individuo deve ricevere ordini da un suo capo, per evitare il conflitto tra linee di comando
5. Unità di direzione: il programma e il comando devono provenire da un unico capo
6. Subordinazione dell'interesse individuale a quello generale: l'interesse di singoli individui, o gruppi, NON deve prevalere sugli interessi generali
7. Giusta retribuzione del personale: deve essere equa e dipendere da circostanze indipendenti dalla volontà del padrone e dal valore delle persone

14 PRINCIPI DEL MANAGEMENT

FAYOL
1841-1925

8. Centralizzazione o decentralizzazione delle decisioni: la scelta deve essere funzionale alla migliore utilizzazione possibile delle facoltà del personale e dell'impresa
9. Principio gerarchico di gestione: dimensione indispensabile delle organizzazioni di tipo piramidale; è garanzia del flusso di comunicazione dall'alto verso il basso
10. Ordine: materiale (un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto) e sociale (un posto per ogni persona e ogni persona al suo posto)
11. Equità nel trattamento dei dipendenti: giustizia raggiunta coniugando giuste disposizioni e buon senso
12. Stabilità del posto di lavoro: a coloro che lo meritano deve essere garantito il lavoro e una adeguata ricompensa
13. Iniziativa: l'iniziativa individuale deve essere incoraggiata e premiata
14. Spirito di corpo: la coesione del personale non va contrastata

Accenniamo ad alcune note biografiche al fine di rendere comprensibile il pensiero, estremamente complesso, di quest'uomo, definito da alcuni filosofo, da altri scienziato, da altri politico

WEBER

Nato a Erfurt nel 1864, all'età di cinque anni si trasferì a Berlino dove il padre fu membro liberale-nazionale nell'amministrazione municipale e deputato alla dieta prussiana. La casa dei Weber era frequentata dai più noti uomini della cultura tedesca, come Dilthey, Mommsen e Treitschke. Questo clima politico e culturale esercitò un profondo influsso sul giovane Max, che cominciò ad apprendere il significato della *Realpolitik* tedesca

Ammiratore della politica di Bismark, ne criticava tuttavia l'opera di distruzione del liberismo tedesco, che aveva lasciato un vuoto politico, privando così la nazione di un'efficiente classe dirigente

Nel 1894 fu chiamato come professore di economia all'Università di Friburgo, dove, l'anno successivo, manifestò apertamente la sua fede nella *Realpolitik* imperialistica, opponendosi agli interessi particolaristici delle classi economiche e all'immatura classe politica uscita dalla politica bismarkiana

Coerente con le sue convinzioni imperialistiche, si mostrò favorevole all'entrata in guerra della Germania, tuttavia, mano a mano che la guerra si faceva sempre più lunga e difficile, risorsero in lui i vecchi dubbi sulla politica tedesca. Si dichiarava contrario alla politica annessionistica, al bellicismo tedesco, al piano della guerra sottomarina e sostenne che l'obiettivo immediato della Germania doveva essere la pace. Auspicava, pertanto, una riforma parlamentare, nell'ambito del regime monarchico, che consentisse un'effettiva autorità al parlamento e favorisse la formazione di un'aristocrazia di capi politici, atta a sostituire il regime dei *parvenus* e dei dilettanti burocratici della Germania guglielmina

Ormai Weber era passato dal parlamentarismo alla repubblica presidenziale e a una CONCEZIONE CESARISTICA DELLA DIREZIONE POLITICA, considerata come la migliore forma di governo in una società di massa

IL CAPITALISMO si sostiene sul concetto di HOMO OECONOMICUS



La visione dell'uomo che sta alla base del capitalismo viene rinvenuta da Weber nell'*utilitarismo* e nella *morale calvinista*:

considerare il lavoro come vocazione personale che consente all'uomo di guadagnarsi la grazia di Dio e pensare al guadagno e all'accumulazione come l'omaggio più grande che il credente possa fare a Dio diventano gli elementi essenziali della moderna società

Come nella teologia calvinista l'uomo lavora per lavorare, così, nel capitalismo, l'operaio e l'imprenditore lavorano per l'impresa, per accrescere il capitale e la produttività del lavoro

«Le strutture organizzative devono tendere al raggiungimento **RAZIONALE** dei propri obiettivi»

Attraverso l'eliminazione delle arbitrarieità e delle occasioni di conflitto nelle relazioni interpersonali ed intergruppi

4 TIPI DI AGIRE SOCIALE

- 1 AGIRE RAZIONALE RISPETTO ALLO SCOPO**
- 2 AGIRE RAZIONALE RISPETTO AL VALORE**
- 3 AGIRE AFFETTIVAMENTE**
- 4 AGIRE TRADIZIONALMENTE**

1 CARISMATICO: irrazionale e non sostenuto da regole scritte; posseduto da coloro ai quali viene riconosciuta in modo unanime una speciale e rara dotazione di caratteristiche personali

LIMITE: la successione del capo

2 TRADIZIONALE: indipendente dalle caratteristiche e dalla capacità del capo; si fonda sull'appartenenza a un gruppo di prestigio;

LIMITE: impedisce l'ascesa di figure meritorie perchè non appartengono all'élite

3 RAZIONALE/LEGALE: si basa sulla presunta equità della legge; burocrazia garantisce *stabilità, continuità, equità ed efficienza*



Il sistema burocratico può garantire il MANTENIMENTO di ORDINE ed EQUITÀ attraverso l'adozione di PRINCIPI ORGANIZZATIVI

1

Divisione del lavoro fondata sulla specializzazione funzionale: funzioni diverse generano compiti diversi

2

Gerarchia di autorità ben definita: esiste un preciso ordine di subordinazione e di super-ordinazione

3

Sistema di norme precise: esistono delle regole generali che devono essere seguite e che possono (e devono) essere apprese

4

Sistema di procedure lavorative per affrontare i problemi: per ogni problema c'è una soluzione

5

Impersonalità delle relazioni interpersonali: le funzioni vanno svolte da ciascun membro senza inutili passioni o entusiasmi

6

Selezione e promozione fondata sulla competenza tecnica: i funzionari devono essere assunti e impiegati per le loro competenze

7

Tempo pieno: il lavoro deve essere l'unica o la principale funzione che la persona impiegata nell'organizzazione svolge

8

Stipendio fisso: il dipendente deve percepire uno stipendio fisso ed avere diritto alla pensione

I principi organizzativi di Weber sono un INSIEME DI REGOLE CHIARE E PRECISE, esposte in forma scritta, in modo da evitare il rischio di interpretazioni distorte.

Tali regole, consultate all'occorrenza, dovrebbero DIRIMERE OGNI PROBLEMA ORGANIZZATIVO (tranne quelli imprevedibili).

Weber individua una sfera specifica di competenze che indica chiaramente la funzione da svolgere, l'attribuzione di responsabilità nell'espletamento di tali funzioni, e la chiara definizione dei mezzi di controllo e di costrizione, affinché OGNI MANSIONE VENGA SVOLTA ESATTAMENTE COME STABILITO

Accanto agli 8 principi generali se ne possono elencare altri 4:

1

La sacralità dell'organizzazione in ordine alla sua autonomia di azione e decisione, e quindi il rifiuto di qualsiasi interferenza esterna

2

La rimovibilità dei funzionari dalla carica che occupano

3

Il principio di impersonalità: i rapporti personali devono essere sostenuti su base formale

4

L'esistenza di sistemi di procedure per affrontare e risolvere problemi



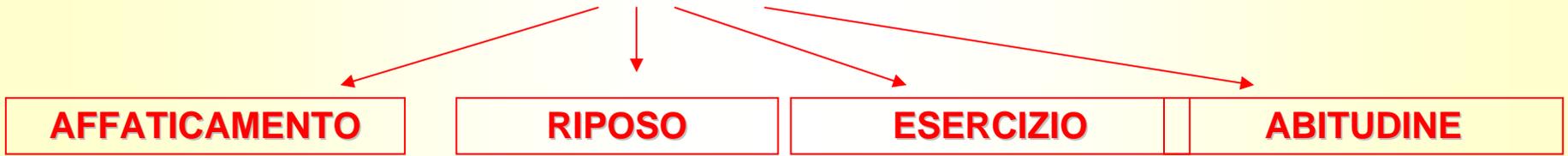
WEBER

Nell'ideal-tipo burocratico a differenza di altri modelli organizzativi si riscontrano:

- **COMPETENZE STABILI, determinate secondo regole oggettive;**
- **UNA STABILE GERARCHIA RAZIONALE;**
- **il rapporto di LAVORO DIPENDENTE e il DISCIPLINATO AVANZAMENTO DI CARRIERA;**
- **UNA PREPARAZIONE SPECIALISTICA;**
- **UNA RETRIBUZIONE FISSA E IN FORMA MONETARIA**

Sarà responsabilità del capo modificare e rendere più efficiente l'organizzazione, attraverso l'individuazione di regole scritte e di procedure, discriminando tra quelle corrette e quelle non corrette, superate, imperfette, ecc.

Componenti psico-fisiche del lavoro industriale e della condizione operaia



“L'operaio è qui per principio semplicemente uno strumento di produzione con le cui specifiche qualità e capricci ci si dovrebbe regolare così come qualsiasi strumento meccanico di lavoro”

“L'apparato psicofisico dell'uomo viene completamente adattato alle richieste del mondo che lo circonda, agli impianti, alle macchine e l'individuo è privato del suo ritmo naturale

Pone in luce LE NEGATIVE CONSEGUENZE SOCIALI DELLA PROLIFERAZIONE DELLE BUROCRAZIE; meccanizzando ogni aspetto, il modello burocratico svuota lo spirito dell'uomo, impedisce ogni forma di azione spontanea e creativa ed ostacola la realizzazione di forme organizzative più democratiche

CRITICHE ALL'IDEAL-TIPO BUROCRATICO

1

MERTON

Prova ad individuare le motivazioni della produzione di regole e formalizzazioni spinte, senza riguardo alla loro idoneità a raggiungere lo scopo

2

GOULDNER

Prova a giustificare le cause dei bassi livelli prestazionali ottenuti

3

SELZNIK

Spiega come la specializzazione determini una parcellizzazione degli obiettivi comportando una divaricazione tra obiettivi e risultati

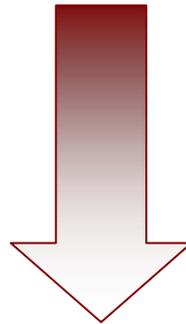
4

CROZIER

Identifica nell'incapacità di correggere gli errori commessi e nell'impermeabilità al contesto le ragioni principali della crisi delle amministrazioni burocratiche

BUROCRAZIA

FUNZIONE LATENTE
conseguenze non previste né esplicitate
di una azione organizzativa



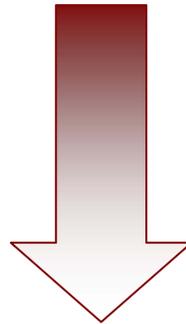
PROLIFERAZIONE DELLE NORME

MERTON

BUROCRAZIA

FUNZIONE MANIFESTA

**intenzione di fornire agli individui un
trattamento equo e imparziale**



**ELIMINAZIONE DI ATTRITI TRA I MEMBRI
DI UNA ORGANIZZAZIONE**

MERTON

BUROCRAZIA

1

Assicura un PERCORSO professionale

2

Favorisce la FEDELITÀ del funzionario

3

Indirizza e omologa i comportamenti dei membri di un'organizzazione

CONSEGUENZE NEGATIVE

1

INCAPACITÀ APPRESA AD ADATTARSI

2

RITUALISMO BUROCRATICO (le norme sono più *simboliche* che utili – il regolamento viene seguito alla lettera e non interpretato nello spirito)

3

**RIFERIMENTO COSTANTE ALLE
NORME** (un comportamento difforme
paralizza il burocrate)

Conseguenze negative che emergono nel rapporto con l'utente

GLI UTENTI



L'utente fa una richiesta personalizzata – *personalizza il suo problema*; il burocrate risponde attraverso la casistica generale – *sta nel suo addestramento*

IL BUROCRATE



Il burocrate risponde in modo rigido e ripetitivo

RISULTATO: RIGIDITÀ e IMPERSONALITÀ

MERTON

DISFUNZIONI DELLA BUROCRAZIA

Rigidità di comportamento: l'indottrinamento dei burocrati al rispetto assoluto delle regole provoca totale mancanza di flessibilità nella loro applicazione.

Riduzione della ricerca di nuove soluzioni.

Interiorizzazione delle norme, che divengono un fine in sé (ritualismo), con conseguente perdita dell'obiettivo originario.

Prevalenza della necessità di rendere difendibile la propria azione rispetto ad altre priorità (nel dubbio, prevale sempre l'interpretazione più restrittiva di una particolare norma).

CARRIERA per ANZIANITÀ

Carriera tipica delle organizzazioni burocratiche

**AUMENTA LO
SPIRITO DI GRUPPO**

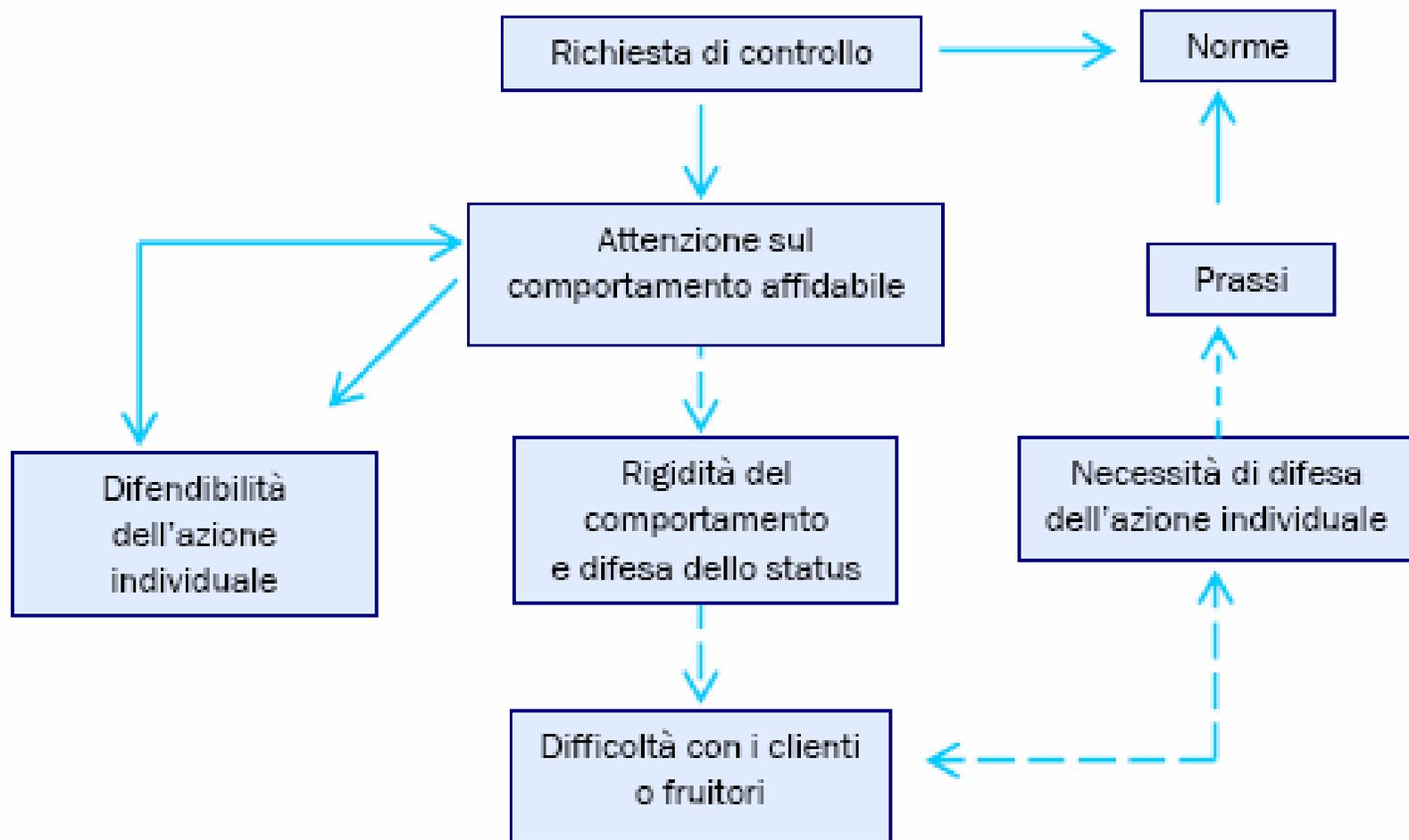
**RIDUCE LA
COMPETIZIONE**

*diminuisce l'attenzione
verso le esigenze del capo*

*riduce la motivazione ad
informare il capo*

MERTON

Modello di analisi del fenomeno burocratico



Effetti voluti —————

Effetti non voluti - - - - -

Modello di MERTON

La rigidità della burocrazia è assicurata dalla difendibilità dell'azione individuale, mentre come effetto non previsto si ha una rigidità di comportamento che trova nel momento di contatto con l'esterno (i clienti) il punto di maggior frizione che determina la necessità di rifugiarsi nel regolamento

(March & Simon, 1958)

Modello di R. MERTON

Modello di GOULDNER



ANALISI DELL'IMPERSONALITÀ DELLE REGOLE TIPICHE DELLA BUROCRAZIA

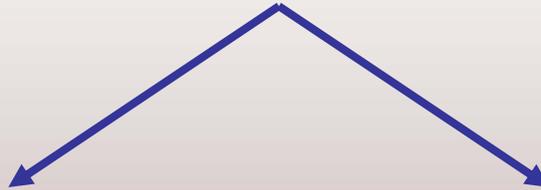
Parte da una ricerca su una fabbrica di gesso con annessa una miniera per l'estrazione della materia prima e segue in particolare il *cambiamento al vertice*.

2 DISTINTI SISTEMI DI GESTIONE E DI DIREZIONE

GENERAL GYPSIUM COMPANY

225 PERSONE: 75 in miniera e 150 in fabbrica

SITUAZIONE: CAMBIO AL VERTICE



DOUGH

**Vecchia direzione
ispirata al MODELLO DI
INDULGENZA**

PEELE

**Nominato per aumentare
EFFICIENZA ed EFFICACIA**

GOULDNER

STRATEGIA DEL CONTROLLO DELLE MAESTRANZE ELABORATA DA PEELE

1

Sostituì capi da lui ritenuti inadatti

2

Promosso capi alcuni operai anziani

Si creò un primo nucleo di suo partigiani - la vecchia struttura dei seguaci di Dough era oramai smantellata

**MA LA RIORGANIZZAZIONE FU UN
VERO FALLIMENTO**

GENERAL GYPSIUM COMPANY

20 anni di gestione Dough avevano creato modi di comportarsi, interessi e solidarietà molto difficili da combattere. Per di più la sua morte contribuì a mitizzare il passato e alimentare l'ostilità nei confronti del nuovo direttore

Per PEELE c'erano apparentemente 2 strade

**Puntare su una
LEADERSHIP
CARISMATICA**

**BUROCRATIZZARSI (alla
weber), con tutta
l'impersonalità e
l'imparzialità che tale
modello comporta**

Non percorribile per 2 motivi:

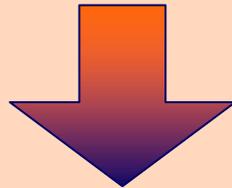
- Lui è stato "paracadutato" in quella posizione dall'esterno
- Avrebbe significato contrastare carisma con carisma (mentre la dirigenza gli chiedeva di adeguare quello stabilimenti agli altri reparti)

L'unica strada percorribile:

Sfruttare al massimo gli elementi burocratici della sua posizione facendosi scudo della volontà della direzione centrale

CRITICA IL MODELLO BUROCRATICO, per la sua rigidità difficilmente superabile

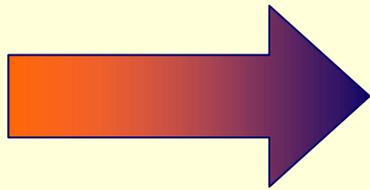
Non tiene conto dei meccanismi e delle dinamiche sociali che provengono dal basso



TRE TIPOLOGIE DI BUROCRAZIA

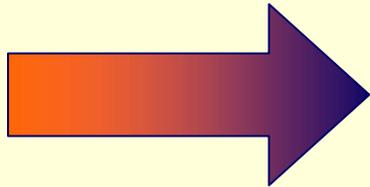
- finta Burocrazia
- Burocrazia rappresentativa
- Burocrazia punitiva

Nelle organizzazioni sono
presenti **2** tipi di tensioni:



tensioni primarie

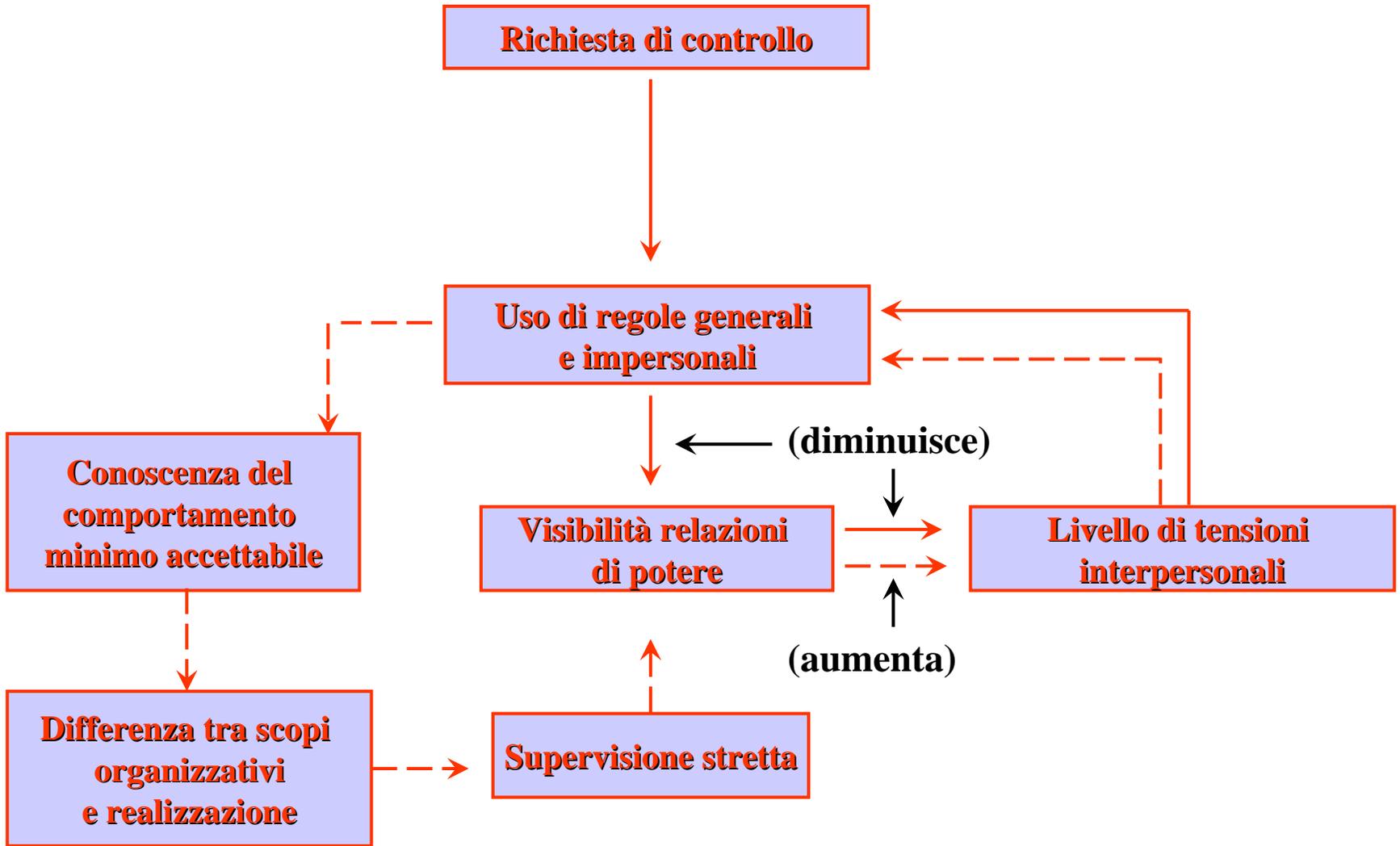
determinate da contraddizioni
insite nelle organizzazioni;



tensioni secondarie

determinate dall'azione di forza
esercitata dai manager

Un modello lavorativo non burocratico
BUREAUCRATIC INDULGENCY PATTERN



**Modello di
A. GOULDNER**

NORME DIRETTIVE

RISULTATO MINIMO ACCETTATO

COMPORAMENTO AMMINISTRATIVO REALE SI ATTESTA SUL MINIMO

STABILITÀ NUOVI RISULTATI MINIMI

ATTESTAZIONE SUL MINIMO

ATTESE DIREZIONE

NUOVE NORME

RISULTATO OTTIMALE

LOOP

CIRCOLO VIZIOSO

GOULDNER

1

3

5

2

4

CLASSIFICAZIONE DELLE CARATTERISTICHE E DELLA GENESI DELLE NORME

Le 4 FUNZIONI MANIFESTE svolte dalle norme

1 **ESPLICATIVA** (permette al funzionario di aver presente la propria discrezionalità)

2 **SCHERMO** (evita la ripetizione continua delle direttive – garantisce l'impersonalità del rapporto di comando)

3 **DI CONTROLLO A DISTANZA** (garantisce la supervisione indiretta e pubblica)

4 **DI LEGITTIMAZIONE E SPERSONALIZZAZIONE DELLA PUNIZIONE** (non atto arbitrario o aggressivo del capo)

Le 2 FUNZIONI LATENTI svolte dalle norme

1 **DI DERIVA** (non tutte le norme hanno uguale importanza, ma alcune possono essere contrattate; di altre l'applicazione è indispensabile – sono le più importanti – altre ancora sono negoziabili)

2 **CONSERVAZIONE DELL'APATIA** (le norme sono uno strumento di conservazione dello status quo)