

L'impresa

Alle radici di governance e management

- Weber e la burocrazia
- Merton e i limiti della burocrazia
- Taylor e l'OSL
- Fayol e i principi di direzione aziendale
- Gulick, Urwick e il razionalismo direzionale

Razionalizzazione come processo e metodo per fare impresa

L'attività di impresa è indirizzata a produrre beni in modo professionale. **Il fine non è il profitto perché molte imprese non hanno questo fine.**

Gli **input**, acquisiti dall'impresa, sono trasformati in **prodotti** seguendo una serie definita di regole.

Parti e partecipanti sono sottoposti ad **ordine** nello svolgimento delle loro funzioni.

Tutti elementi legati al **comune denominatore della razionalizzazione** come scientificazione del processo sociale e tecnico dei lavori in impresa

Chiave sono:

- il **metodo**, di qui i principi di management;
- la **coerenza** delle attività svolte rispetto al fine per cui l'impresa è stata creata
- servizio reso dall'output alla domanda potenziale del **cliente**
- **calcolo** come intenzione, studio e pratica che rendano il processo efficiente ed efficace.

Principi generali dell'agire razionale in impresa

- **Divisione** ordinata del lavoro aziendale (operazioni da gestire) e strutturazione del lavoro diviso secondo un progetto (operazioni da organizzare).
- **Regole** nell'amministrazione aziendale e nell'interazione tra parti e tra partecipanti.
- **Calcolo** e scientificazione dei processi inerenti a ciò che si gestisce e si organizza (operazioni da rilevare sia ex ante, sia concomitantemente ed ex post).
- Comportarsi come se si assumesse un **dovere professionale, in forza di una vocazione**.
- Agire con coscienziosità, cioè **metodo e cura**, rispetto a ciò che si fa. In sintesi: **agire in modo "sistematico"**.
- Date queste premesse l'amministrazione aziendale sarà esercitata su basi teoriche e morali solide, che verosimilmente porteranno a **"risultati economici positivi"**, in un periodo di tempo definito.

La cultura aziendale razionalistica

Max Weber, filosofo tedesco (evoluzione del capitalismo come sistema), e Frederick Taylor, dirigente d'azienda americano (la fabbrica), sistematizzano l'approccio razionalistico:

- *“la burocratizzazione è il mezzo specifico per trasformare un agire in comunità in un agire ordinato razionalmente”* (Economia e Società, 1922) per la modernizzazione dello Stato;
- *“l'avidità di lucro, la ricerca del guadagno [...] non hanno a che fare con il capitalismo. Questa tendenza [...] si trova nei camerieri [...], soldati, banditi, crociati [...]. Il capitalismo si identifica con la ricerca del guadagno nell'impresa capitalistica continua, razionale [...] sulla base di un calcolo rigorosamente matematico”* (L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, 1904), e secondo criteri di “professionalità”.
- Taylor F. (1911), *The Principles of Scientific Management*.

Burocrazia e potere legittimo

“Il potere è la possibilità per specifici comandi di trovare obbedienza da parte di un determinato gruppo di uomini”
(Weber, Economia e Società)

In base al tipo di legittimazione si possono distinguere:

- a) potere **carismatico** = l'obbedienza (incondizionata e totale) è legata alle qualità eccezionali del capo
- b) potere **tradizionale** = l'obbedienza è legata agli antichi ordinamenti e poteri di signoria
- c) potere **legale** = l'obbedienza è legata alla presunta competenza del capo e alla legittimità dei suoi comandi

La burocrazia rappresenta
l'apparato amministrativo tipico del potere legale

La burocrazia

La burocrazia comporta:

- una competenza dell'autorità disciplinata da **leggi e regolamenti amministrativi**, con una stabile divisione di doveri e poteri
- una precisa **gerarchia degli uffici**, con un sistema di sovra e subordinazione degli organi di autorità
- il segreto d'ufficio e la conservazione di tutti gli atti relativi all'apparato burocratico in maniera **separata dalla vita privata** dei funzionari
- una **preparazione specializzata** dei funzionari
- l'esercizio di un'**attività a tempo pieno**

Il burocrate

L'attività del burocrate è una **professione** che richiede:

- percorso di studi predeterminato;
- prove di qualificazione per l'assunzione e per il passaggio a mansioni superiori;
- dovere di fedeltà all'ufficio.

La sua **carica** che è chiamato a ricoprire:

- ha durata vitalizia e si configura come una carriera nell'Amministrazione
- è ricompensata da uno stipendio monetario fisso pagato dall'Amministrazione
- si accompagna ad un prestigio di status

La “superiorità tecnica” della burocrazia

Per Weber “Un meccanismo burocratico pienamente sviluppato è rispetto all’organismo non burocratico nello stesso rapporto in cui si trova una macchina nei confronti dei mezzi non meccanici di produzione dei beni”.

La burocrazia si caratterizza per:

- **Competenza** del funzionario addetto
- **Continuità e controllabilità** dell’azione amministrativa
- **Uniformità e standardizzazione** delle procedure e degli atti
- **Efficienza** di un’organizzazione dove l’allocazione dei compiti è studiata in un quadro razionale d’insieme
- **Responsabilità** del burocrate che può essere chiamato a giustificare le sue azioni

... nonostante ciò la burocrazia manifesta spesso chiare disfunzioni.

Distorsione dei fini e Burocratizzazione

La burocrazia nasce come mezzo per la realizzazione di obiettivi di efficienza ed efficacia.

Ma l'organizzazione può **modificare i suoi fini** sostituendo quelli suoi propri con altri per i quali:

- non è stata creata,
- non dovevano essere impiegate risorse
- non è ufficialmente chiamata ad agire.

... può anche sopraggiungere una “**burocratizzazione**”,
intesa come situazione in cui l'organizzazione diventa
fine a se stessa

Disfunzioni della burocrazia - Merton

Secondo Merton (negli anni quaranta) Le disfunzioni della burocrazia si radicano in uno scarto tra **intenzioni razionali** e **conseguenze inattese**.

Le conseguenze oggettive di un'azione possono essere:

- note e volute dai soggetti che la compiono (funzione manifesta)
- non volute né conosciute dai soggetti (funzione latente)

Funzioni manifeste = conseguenze oggettive che contribuiscono all'adattamento e all'adeguamento del sistema, volute e ammesse dai membri

Funzioni latenti = conseguenze oggettive non volute né ammesse.

Le funzioni manifeste della burocrazia

Per Merton nella burocrazia:

- i funzionari devono **addestrarsi e specializzarsi** nell'eseguire le “pratiche”
- le procedure devono essere **molto standardizzate** per evitare trattamenti differenziati
- i funzionari devono **attenersi alle regole** ed essere metodici e disciplinati.

Ciò evidenzia come funzioni manifeste:

- perseguire gli **scopi istituzionali** dell'organizzazione, con il massimo di efficienza, imparzialità ed efficacia.
- favorire la **massima identificazione** dei funzionari.

Le disfunzioni latenti della burocrazia

Per Merton le caratteristiche della burocrazia portano come rischi concreti:

- l'**incapacità di adattarsi al nuovo** nel momento in cui cambi il contesto o le procedure
- il **ritualismo burocratico**, dove la disciplina diventa fine a se stessa e “pignoleria burocratica”
- lo **spirito di corpo**, con una difesa dei propri interessi a discapito di utenti e superiori
- un **contrasto con le aspettative dell'utenza** dove spesso emergono aspetti “particolari e unici” che il burocrate tratta in maniera standard.

Le disfunzioni burocratiche - Crozier

Crozier (*The bureaucratic phenomenon*, 1964, Chicago) approfondisce l'analisi delle distorsioni burocratiche con particolare riferimento alla burocrazia francese:

- **interpretazione peggiorativa** del termine burocrazia, dove le “conseguenze inattese” venivano considerate componenti tipiche
- **analisi strategica dei comportamenti** burocratici: da leggere come strategie dei diversi attori
- **potere come controllo** dei margini di incertezza, recuperando spazi (anche piccoli) di libertà di scelta
- **importanza dei modelli** culturali nazionali.

Il cambiamento nella burocrazia

Le caratteristiche della burocrazia rendono difficile il cambiamento.

- l'**impersonalità** delle norme
- la **centralizzazione** delle decisioni al vertice
- l'**isolamento** delle categorie gerarchiche
- lo **sviluppo** di poteri paralleli

producono tutte frustrazione e distacco, ma la dirigenza non ha né la cultura né il potere per cambiare la situazione.

Per Crozier la burocrazia è un sistema organizzativo **bloccato**, incapace di correggersi in funzione dei suoi errori. Le disfunzioni sono un elemento essenziale del suo equilibrio

Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

Con riferimento specifico alla fabbrica Taylor propone una **organizzazione scientifica del lavoro - OSL** in grado di aumentare la **produttività** del lavoro di fabbrica grazie ad un'analisi dei **tempi e metodi** andando ad illuminare quanto prima era una scatola nera.

Taylor punta al superamento del “**soldering**”, rallentamento intenzionale e sistematico del lavoro legato a:

- errata convinzione che l'aumento della produttività provochi perdita di posti di lavoro
- sistemi imperfetti di incentivazione/cottimo
- inefficienza dei metodi empirici di organizzazione.

Il contesto storico

Il Taylorismo si è sviluppato agli inizi del ventesimo secolo quando:

- le **macchine e gli apparati produttivi** esprimevano una fase matura del macchinismo industriale a livello di standardizzazione, intercambiabilità dei pezzi e specializzazione degli utensili
- i **complessi industriali** stavano crescendo, andando verso il gigantismo industriale
- l'offerta di **forza lavoro** era in gran parte non qualificata (senza competenze artigianali e senza scolarizzazione)
- la **domanda di prodotti** di massa a basso costo appariva con forti potenzialità di crescita



necessario un adeguamento organizzativo
con il superamento
della **manifattura** e della **conduzione empirica ed arbitraria**

Principi chiave dell'OSL

I quattro principi chiave dell'OSL sono:

1. **studio scientifico dei migliori metodi di lavoro** in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine;
2. **selezione e addestramento** scientifico della manodopera;
3. instaurazione di rapporti di **stima e di cordiale collaborazione** tra direzione e manodopera;
4. **ristrutturazione dell'apparato direttivo**, basata su direzione funzionale, aumento dei quadri intermedi e principio di eccezione.

Alla base il principio della **One Best Way** = esiste un metodo “migliore” per risolvere problemi o compiere azioni

Lo studio scientifico dei metodi di lavoro (1)

Elenco delle prescrizioni ricavato dai testi di Taylor:

1. **selezione di un gruppo sperimentale** di 10-15 lavoratori particolarmente abili nel lavoro da analizzare;
2. **scomposizione e analisi dei singoli movimenti** in rapporto ai tempi di esecuzione, posizione fisica, forma peso e frequenza dell'uso degli attrezzi;
3. correzione ed eliminazione dei **movimenti «falsi inutili e pigri»**, ossia che non presentano requisiti di razionalità rispetto allo scopo per cui sono eseguiti;
4. **ricomposizione del comportamento** lavorativo in base al montaggio dei singoli movimenti risultati più razionali;

segue

Lo studio scientifico dei metodi di lavoro (2)

5. **standardizzazione degli utensili e delle attrezzature** in base ai rapporti ottimali tra peso, forma, frequenza e modalità di uso, caratteristiche fisico-chimiche del materiale lavorato;
6. fissazione di un **tempo teorico di lavorazione** in base alla somma dei tempi registrati per i singoli movimenti;
7. **addestramento del gruppo sperimentale** dei lavoratori all'esecuzione del compito affidato secondo la nuova procedura;
8. **osservazione sistematica dei tempi** effettivamente impiegati, avendo cura delle necessità fisiologiche, delle pause per riposare, di eventuali inconvenienti, ecc.;
9. **calcolo dei coefficienti di correzione del tempo teorico** in modo da aumentarlo di una percentuale sufficiente a far fronte a tutte le pause e inconvenienti prevedibili.

Ford e la catena di montaggio

Ford sviluppa le tecniche tayloristiche concentrandosi su:

- ritmi operativi
- collegamento integrato delle operazioni

con riferimento alla **catena di montaggio** che scandiva il procedere delle operazioni di assemblaggio

Il fordismo ha come riferimenti:

- unità produttive di **grandi dimensioni**
- produzioni su larga scala di **beni standardizzati**

guardando sia all'organizzazione sia al mercato!

Fayol e i principi di direzione

Nel 1916 – “Direzione industriale e generale” Parigi – Henri Fayol estende i principi tayloristici **dall'unità di fabbrica all'impresa nella sua totalità.**

Il suo contributo può essere fissato nei seguenti punti:

- l'importanza della **funzione direzionale** accanto alle più tradizionali funzioni tecniche e il suo carattere **universale** e **diffuso**;
- **l'apprendibilità delle capacità direzionali** attraverso programmi di insegnamento formali.
- necessità di una dottrina o codice direzionale attraverso l'elaborazione di **principi**

Fayol e i principi di direzione

Distingue tra **gestione** (gouverner) e **direzione** (administration): gestire vuol dire conseguire **efficacia** ed **efficienza**.

La **funzione direzionale**, distinta dalle altre, ha i seguenti elementi costitutivi:

- 1) **prevedere**: attraverso un programma di azione;
- 2) **organizzare**: creare l'organismo sociale;
- 3) **comandare**: qualità personali e conoscenza dei principi;
- 4) **coordinare**: promuovere l'armonia e definire l'agenda;
- 5) **controllare**: dipende da tempestività e ricorso alle sanzioni;

Fayol e i principi di direzione

Formula 14 **principi di direzione** non rigidi e non universalmente validi ma da utilizzare in maniera ponderata a seconda del contesto competitivo.

- 1) **Divisione del lavoro;**
- 2) **autorità e responsabilità;**
- 3) **disciplina;**
- 4) **unità di comando;**
- 5) **unità di direzione;**
- 6) **subordinazione degli interessi particolari al generale;**
- 7) **retribuzione del personale:** equa per le due parti;
- 8) **accentramento:** ha lo stesso carattere della divisione del lavoro, bisogna individuarne il grado ottimale;

Fayol e i principi di direzione

- 9) gerarchia;
- 10) ordine: ordine materiale, un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto;
- 11) equità: giusto mix di benevolenza e giustizia nel rapporto con i dipendenti;
- 12) stabilità del personale;
- 13) iniziativa;
- 14) spirito di corpo: esistenza di armonia tra i dipendenti.

L'approccio unitario dà impulso al “controllo di gestione” e allo studio della leadership.

Al di là del bene e del male: Luther Gulick

Gulick (1937), *Notes on the theory of Organization*, sostiene la possibilità e la necessità di sviluppare **una scienza della direzione superando la questione dei valori** (ciò che è bene e ciò che è male): *“in questo modo è possibile approssimare grandemente il mondo impersonale e non influenzato dai valori nel quale le scienze esatte hanno progredito con tanto successo”*.

Mette in relazione **tipologia di strutturazione e caratteristiche di coordinamento**:

- 1) **organizzazione delle sotto unità secondo lo scopo da perseguire**: è compito della direzione coordinarle;
- 2) **organizzazione sulla base del processo**;
- 3) **organizzazione decentrata territorialmente**.

Leggi e Principi: Lyndall Urwick

Urwick (1937), *Organization as a technical problem*: pochi chiari principi e molto coordinamento, cioè grande intervento manageriale. 8 principi (diversi dalle leggi naturali):

- 1) **Autorità e responsabilità**: devono coincidere;
- 2) **L'autorità si diffonde dal vertice alla base**: attraverso un iter definito e legittimato da regole;
- 3) **Gerarchia**: vari livelli di autorità delle funzioni in successione scalare;
- 4) **Un capo per ogni livello di autorità e per ogni unità**: che esercita una leadership formale ma *“la funzione di guida è in larga misura una attività di carattere psicologico”*;
- 5) **Delega**: necessità di decentrare l'autorità;
- 6) **Principio di eccezione**: solo in alcuni casi il delegante avoca;
- 7) **Limiti naturali all'ampiezza del controllo** che un singolo individuo può esercitare;
- 8) **Trasparenza delle regole** assegnate ai delegati per evitare conflitti.