

L'impresa

Alle radici di governance e management

- Barnard e l'impresa cooperativa
- La scuola delle relazioni umane
- Il superamento del Taylorismo-fordismo
- La learning bureaucracy
- Neo razionalismo e learning organization

Le prime critiche al Taylorismo

Già negli anni '20 furono rivolte al Taylorismo critiche legate alla mancata attenzione agli aspetti psicologici del lavoro e alla forte enfasi sull'incentivo monetario.

Per combattere le situazioni di **fatica** e **monotonia** Wyatt, Froser e Stock proposero interventi quali:

- a. **rotazione delle attività** nel turno lavorativo
- b. esecuzione di **compiti dotati di senso compiuto**
- c. collocazione che eviti l'isolamento fisico e favorisca il **formarsi di gruppi**
- d. introduzione di **periodi di riposo**.

L'impresa cooperativa - Barnard

Barnard (1937), *The Functions of the Executive*, Harvard.
dirigente d'industria, propone un approccio alternativo:

- testo dal forte contenuto normativo;
- utile per imprenditori e manager;

Nelle impresa, accanto all'organizzazione formale, esiste un'organizzazione informale che alla prima spesso si sovrappone, condizionando di fatto l'efficacia e l'efficienza aziendale: non solo strutture e processi formali scientifici.

Proprietari e capi devono prendere atto dell'interconnettersi di formalità ed informalità, facendone una leva di miglioramento della gestione. Non c'è una "one best way" per Barnard.

Essenziale per il sistema è la funzione di integrazione del dirigente.

Le attività direttive sono il sottosistema nervoso dell'azienda e stanno all'organizzazione come il cervello sta al corpo.

L'impresa cooperativa - Barnard

Due funzioni dei dirigenti sono “vitali”:

- 1) le *funzioni impersonali*, ad elevato **contenuto tecnico**, già raccomandate dal management scientifico;
- 2) le *funzioni personali*, basate non solo su coordinamento, supervisione e controllo ma anche **leadership** fatta di **creatività** (mette in evidenza una “superiorità” che lo distingue per “costituzione fisica, abilità, tecnologia, percezione, conoscenza, memoria, immaginazione”) e **moralità** (distinzione tra fini personali e aziendali).

Deve creare un buon **sistema di comunicazione** e non solo decidere: deve coordinare, motivare, mediare. Il cinismo è l'opposto di quello che egli deve rappresentare: solida morale e alto senso di responsabilità. Il dirigente diviene **leader**.

L'impresa cooperativa - Barnard

Barnard introduce il concetto di **equilibrio organizzativo** tra **contributi e incentivi**, intesi come **valore percepito** del contributo/incentivo da parte di lavoratore e datore di lavoro (importanza degli incentivi non monetari: prestigio, stima, sentirsi a proprio agio; la coercizione come debolezza). **Riutilizzo dei contributi emergenti dei singoli opportunamente incentivati.**

Concezione dell'impresa come **societas cooperativa (esempio del masso), dal basso verso l'alto.**

Pur potendosi annoverare ai classici, Barnard apre la strada ai successivi studi sul “fattore umano” in azienda, che si sviluppano negli USA (Harvard University – **Mayo**) e UK (Tavistock Institute – **Homans**, *The Human Group*, 1951) tra il '40 e il '50, producendo innovazioni nella gestione del personale.

La scuola delle Relazioni Umane

La scuola delle Relazioni Umane (Mayo), negli anni '40 e '50 sottolinea l'importanza del “**fattore umano**”

Le ricerche iniziate negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric sul collegamento tra illuminazione rendimento evidenziano:

- 1) l'aumento del rendimento operaio dipende soprattutto dall'**instaurazione di una supervisione amichevole** e quindi di migliorare relazioni umane nel gruppo di lavoro;
- 2) un effetto minore è dato anche dall'**introduzione di pause di riposo**;
- 3) l'**incentivo economico** calcolato sul lavoro di gruppo ha solo un effetto modesto.

I soggetti posti in un luogo di lavoro sono membri di un sistema sociale dotato di norme formali stabilite dalla direzione e norme informali elaborate dal gruppo stesso.

L'approccio delle Relazioni Umane

I punti centrali della scuola delle Relazioni Umane:

- l'importanza di soddisfare il **fattore umano** con la creazione di un ambiente socialmente gradevole e armonico
- la fabbrica come **istituzione reintegratrice** rispetto all'anomia della società industriale
- l'importanza degli **aspetti informali**, centrati su rapporti collaborativi direzione/operai, dove i responsabili devono saper ascoltare, consigliare ed essere sensibili alle relazioni



non supera però a pieno il Taylorismo!

Filone Motivazionalista

Filone Tecnologico

La Scuola Motivazionalista

La scuola comportamentistica o motivazionalista punta a superare i limiti del Taylorismo attraverso:

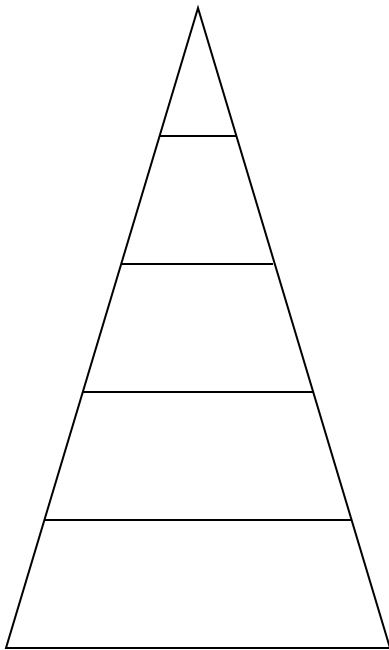
- a. **i lavori più ricchi di contenuti intelligenti e responsabili** procurano maggiore soddisfazione, consentono una crescita della personalità di chi li compie, permettono un maggior coinvolgimento dei soggetti nelle organizzazioni, più efficienza, minore conflittualità;
- b. **la tecnologia non predetermina rigidamente** un solo modo in cui lavorare, ma consente dei margini di libertà. Questi vanno scoperti e sfruttati in modo da ridisegnare le mansioni con contenuti lavorativi più ricchi del passato.

Al primo posto i bisogni dell'uomo perché i fini dell'organizzazione sono tanto più proficuamente perseguiti quanto più sono soddisfatte le esigenze di crescita personale.

Un'organizzazione con l'uomo e per l'uomo

La scala dei bisogni -Maslow

La motivazione di un comportamento nasce dalla tendenza a soddisfare determinati bisogni



5. bisogni di **autorealizzazione**
4. bisogni dell'**ego**
3. bisogni **sociali**
2. bisogni di **sicurezza**
1. bisogni **fisiologici**

L'ordine gerarchico dei bisogni stabilisce l'ordine di priorità nella loro soddisfazione

Igiene e Motivazione - Herzberg

In azienda esistono:

- persone che soffrono le maglie strette dell'organizzazione e reagiscono bene a programmi di di autorealizzazione
- persone che trovano in quelle maglie una propria nicchia e non vogliono uscire dalla loro routine

Fattori ambientali:
(«igiene»)

Insoddisfazione  Assenza di
insoddisfazione
relativi alle condizioni esterne al lavoro
(ambiente fisico, sociale e remunerazione)

Fattori motivazionali:

Assenza di
soddisfazione  Soddisfazione
relativi al contenuto del lavoro

Interventi sulle mansioni

La scuola motivazionalista ha portato ad interventi sul job:

- **job rotation** = rotazione delle mansioni finalizzata ad aumentare la polivalenza dei lavoratori, accrescendo la conoscenza di diverse attività presenti nel processo produttivo
- **job enlargement** = allargamento dei compiti che modifica l'ampiezza delle singole mansioni, con lavorazioni di qualche minuto contenente più operazioni elementari
- **job enrichment** = arricchimento delle mansioni attraverso l'attribuzione di compiti di programmazione e auto-controllo
- **gruppi semiautonomi di lavoro** = nucleo di lavoratori che, all'interno di una propria sfera di autonomia, decidono su alcune modalità di pianificazione, distribuzione del lavoro e autocontrollo.

L'approccio tecnologico

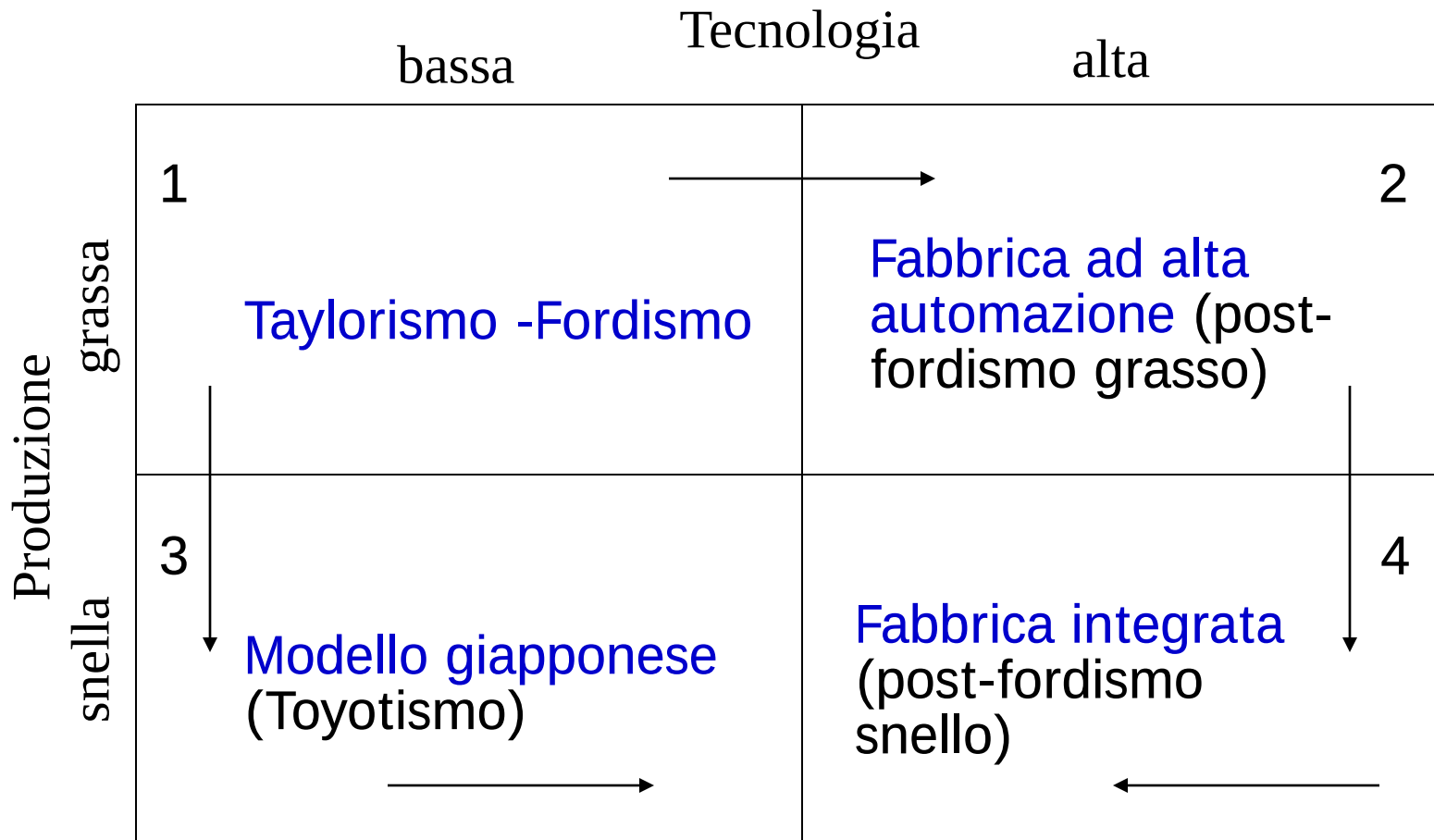
L'approccio tecnologico supera i limiti del Taylorismo-Fordismo attraverso le potenzialità della tecnologia in chiave

- di miglioramento delle situazioni disagiate
- di introduzione di automazione/informatizzazione

Per Touraine questo approccio passa per tre fasi:

- fase A - il vecchio sistema di lavoro: lavoro qualificato, macchine universali o “flessibili”
- fase B - il periodo di transizione: sviluppo del macchinismo e del lavoro non qualificato di alimentazione delle macchine
- fase C - la fase dell'automatismo e dell'eliminazione del lavoro direttamente produttivo, lavoro qualificato di supervisione.

Il superamento del Taylorismo - Fordismo



Il modello giapponese - Toyota

Il modello giapponese = sistema di produzione Toyota / impresa snella

- nato senza poter contare su **grandi volumi** e **economie di scala** delle grandi imprese americane

- concepito per condizioni di **crescita lenta** facendo riferimento ad una **grande varietà di modelli**.

- **gli anni '50/'60** si sviluppa in Toyota progressivamente il nuovo modello produttivo:
 - la crisi finanziaria e la necessità di ridurre il capitale investito
 - i licenziamenti e poi la necessità di far fronte ad un aumento della produzione
- **gli anni '70** il modello Toyota si estende dalla casa madre alla rete di fornitori e diventa un modello di riferimento, anche se con molte differenze di interpretazione, da parte di altre imprese giapponesi emergenti
- **gli anni '80** il successo delle imprese giapponesi sui mercati internazionali (primo tra tutti su quello americano) impone all'Occidente di prendere consapevolezza del nuovo modello produttivo e della sua capacità di raggiungere contemporaneamente elevata qualità, flessibilità e bassi costi
- **gli anni '90** il modello giapponese viene valutato più criticamente, ne emergono da un lato i limiti rispetto alla innovatività della tecnologia e alla tensione della persona

L'impresa snella

L'impresa snella si caratterizza per:

elevati livelli di prestazione in termini di efficienza, qualità, flessibilità
con minimo di utilizzo di risorse in termini di uomini, macchine e scorte.
ruota attorno alla fabbrica “a sei zeri”:

- zero stock riduzione ai minimi livelli delle scorte e delle attività di magazzino grazie ad un sistema logistico impostato secondo le logiche del Just-in-Time
- zero difetti riduzione della difettosità e delle anomalie grazie ad interventi di prevenzione e miglioramento nella progettazione e nel processo produttivo sviluppati secondo le logiche della Qualità Totale
- zero tempi morti riduzione dei tempi di attraversamento del ciclo di produzione andando ad incidere sui momenti in cui il pezzo non viene lavorato (che possono rappresentare fino all'80-90% del tempo totale)
- zero tempi di attesa miglioramento del livello di servizio al cliente
- zero cartacce riduzione della burocrazia, del personale indiretto e delle comunicazioni inutili - sistemi informativi molto sofisticati
- zero conflitto rapporto “totale” di collaborazione tra management e operativi

“Pensare all'incontrario”

Il modello giapponese supera i limiti del Taylorismo-Fordismo
“pensando all'incontrario” gli assunti tradizionali:

	Impostazione Fordista	Impostazione Toyota
• SCORTE	sono un elemento di sicurezza per bilanciare eventuali imprevisti	sono una causa di inefficienza perché mascherano le anomalie
• FLUSSO DI LAVORO	non dovrebbe mai interrompersi: le fermate costosi inutilizzi degli impianti e le anomalie vanno gestite a fine linea	deve essere subito interrotto appena si verifica un'anomalia per intervenire alla radice dei problemi
• QUALITA'	implica un costo elevato perché è necessario setacciare la produzione e scartare-rilavorare i pezzi difettosi	può ridurre il livello complessivo dei costi se viene ottenuta come parte integrante del modo di lavorare
• LOTTO DI PRODUZIONE	molto grande, per meglio distribuire i costi di attrezzaggio	molto piccolo, al limite unitario, per servire al meglio il mercato senza creare scorte

Mentre l'impresa fordista punta su una struttura consolidata e sicura, il Toyotismo si pone come riferimento la **precarietà** e l'**incertezza**

La gestione della precarietà

La precarietà e l'incertezza mettono l'impresa in situazioni di emergenza **evitando che l'organizzazione si sclerotizzi** su determinate pratiche e costringendola a ricercare continuamente nuovi miglioramenti per:

1) incidere all'origine sulle cause di anomalia

autonomazione	molti macchinari sono progettati in maniera da fermarsi automaticamente al verificarsi della difettosità
autoattivazione	il personale di linea ha la possibilità di fermare la linea non appena identifica situazioni di anomalia
zero scorte	l'assenza di scorte rende impossibile il fatto di coprire il verificarsi delle anomalie attingendo agli stock

2) assorbire velocemente ed efficacemente le anomalie

coinvolgimento	il personale rappresenta l'elemento centrale di flessibilità per migliorare i propri metodi lavorativi e dedizione (straordinario)
integrazione	il personale è polifunzionale e l'organizzazione del lavoro ruota attorno al gruppo piuttosto che al singolo individuo
proceduralizzazione	il metodo di lavoro non è casuale e spontaneistico ma al contrario è molto proceduralizzato e ogni anomalia è un'occasione per rimettere in discussione e migliorare le norme

I pilastri dell'impresa snella

I pilastri di questo nuovo modo di lavorare sono:

Qualità Totale

è la capacità di produrre “alla prima” dei prodotti di qualità, combinando l'ottica del cliente con quella della progettazione/produzione.

Fa leva sul miglioramento dei processi produttivi

Just-in-Time

è la capacità di ridurre al minimo le scorte presenti in ogni fase del ciclo di produzione e di distribuzione.

Fa leva sulla capacità di sincronizzare e livellare le attività, avendo come riferimento una produzione a piccoli lotti

La Fabbrica Integrata

Il modello europeo alla produzione snella è nella **Fabbrica Integrata** che evidenzia:

- esteso **uso di tecnologie avanzate** che consentono di evitare o almeno attenuare lo sfruttamento intensivo della manodopera praticato in Giappone
- ricerca di **accordi con il sindacato** per il coinvolgimento consensuale della manodopera in proposte di miglioramento
- ricorso a forme di **organizzazione modulare della produzione** (*cellular manufacturing*) per gestire con rapidità e flessibilità le anomalie di processo e di prodotto

Ciò ha permesso sensibili miglioramenti nei valori tipici della produzione snella (tempi di allestimento, scorte, tempi di attraversamento).

Potenzialità della razionalizzazione

L'assetto gerarchico-burocratico viene criticato per il suo impatto negativo sulle capacità di reazione e apprendimento:

- la **centralizzazione** rende l'organizzazione dipendente dal vertice
- la **standardizzazione** delle procedure rende difficile affrontare le anomalie
- Grazie ad un ridisegno dei processi può essere rivitalizzato:
 - con **responsabilità di coordinamento** per processo
 - su segmenti compiuti e significativi
 - con **norme operative** come strumenti di lavoro modificabili/da modificare

Per Adler esiste una “**learning bureaucracy**”.

Codificazione e Learning Burocracy

La codificazione nella learning bureaucracy:

- da imposizione rigida e centralizzata a **strumento di lavoro** sviluppato ed aggiornato dal personale operativo
- da “universale” a **temporanea e utile** per diffondere nuove conoscenze e mantenerle presenti nella memoria organizzativa
- si ricollega alla **responsabilizzazione** rispetto ad unità cui è affidato l'ottenimento di una parte compiuta del prodotto o del servizio
- si ricollega alla **valorizzazione** del contributo dei lavoratori e, quando le proposte sono valide, andranno a modificare la norma precedente definendo un nuovo riferimento standard

Il modo con cui gli operativi tendono a rispondere al nuovo è differente se le procedure sono definite per:

- **forzarne il rispetto** da parte di una forza lavoro considerata irresponsabile e riottosa
- **incoraggiare l'apprendimento** di lavoratori che condividono un obiettivo comune di efficienza produttiva e di qualità.

Verso una burocrazia “stimolante”

		TIPO DI FORMALIZZAZIONE	
		Coinvolgente	Coercitivo
GRADO DI FORMALIZZAZIONE	Basso	Organico	Autocratico
	Alto	“Stimolante” (Enabling)	Meccanicistico

Il cambiamento dell'organizzazione non necessariamente implica l'abbandono di norme formali ma può far leva su un **maggior coinvolgimento** nella definizione e nel miglioramento delle norme

Universalismo e relativismo

- Con il Taylorismo tramonta l'idea di una **one best way**.
- La **contingency theory** degli anni '70 di **Lorsch** e **Lawrance** sancisce l'ingresso del **relativismo** della gestione d'impresa.
- I principi generali del management perdono di significato? Tutto “dipende”?

I principi restano la bussola ma vanno applicati **senza dogmatismi e tenendo conto del contesto: neo-razionalismo, neo-fordismo tecnologico, intangibles.**

- Simon (Administrative Behavoiur, 1945) fu pioniere nell'affrontare il tema della **razionalità limitata del decisore solo parzialmente compensabile con tecnologia** e intelligenza artificiale: risultati soddisfacenti ma non ottimali.
- Processo graduale di apprendimento: è necessario che l'impresa apprenda dal contesto della propria esperienza e dagli errori per divenire una **learning organization** e infine **knowledge creating company** (Nonaka, 1991).