



Il meccanicismo



**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

Prof. Federico Niccolini



Obiettivi di apprendimento

1. Due importanti significati della metafora meccanicistica
2. Le origini del meccanicismo
 - Meccanicismo nella filosofia, nella scienza e nell'organizzazione militare
3. Meccanicismo e razionalità – Aspetti rilevanti
4. Alcune scuole particolarmente importanti
 - *Organizzazione scientifica del lavoro*
 - *Teoria della direzione amministrativa*
 - *Organizzazione burocratica*
 - *Comportamento amministrativo*
5. Alcuni principi "meccanici" di progettazione organizzativa
6. Meccanicismo e vita sociale e quotidiana
7. Principali punti di forza e debolezza dell'approccio meccanicistico



Metafora meccanicistica

Le organizzazioni concepite come macchine



Paradosso della metafora:

aiuta a comprendere la realtà
ed allo stesso tempo è
"incompleta, falsa e potenzialmente
forviante"

(Morgan, 2002: 23)



Meccanicismo e vita sociale e quotidiana

Modus operandi et vivendi: anche nella vita sociale e nel comportamento di molte persone

Tendenza a routinizzazione: della vita e della società in generale



Abbandono produzione artigianale ⇒ Produzione industriale e fabbriche

Stile di vita: sostituzione stile comunitario (agricolo) e introduzione meccanizzazione (orari per pranzi riposo..) → atomizzazione vita urbana / disgregazione – disagio socio-metropolitano

Società tecnologica: dominata dai bisogni delle macchine e dai modelli di pensiero meccanicistico → Meinford (1934), Ellul (1964)

Alcuni esercizi ginnastica: ideati da tedeschi per preparare contadini alla guerra

Culturismo: ideato da azienda agricola svedese per aumentare produttività



Due importanti significati della metafora meccanicistica

• Culturale



modelli mentali meccanicistici che condizionano le modalità attraverso cui leggiamo e comprendiamo la realtà organizzativa

I modelli mentali sono "[...] immagini interne profondamente radicate di come il mondo funziona". (P. Senge)

• Strutturale →

definizione di mansioni, **compiti**, attribuzioni di responsabilità e autorità



Meccanicismo nella filosofia

Teoria atomista (V-III sec. A.C.): ⇒ Democrito e Leucippo

Aristotele: movimento animali spiegato con macchine

Spiegazione del mondo = f (movimento degli atomi)

René Descartes: separazione tra soggetto ($\neq$ oggetto) e Mente ($\neq$ corpo)

Piante ed animali: forme superiori di macchine

De la Mettrie: *L'homme machine* (1748) → corpo, azioni, istinti e anima = risultato processi meccanici e leggi deterministiche

"Reclutato" da Federico il Grande di Prussia: rapporto diretto tra teorie meccanicistiche cartesiane e di De La Mettrie e la sua filosofia militare

Soldati $\approx$ automi che obbediscono "ciecamente" a comandi



Meccanicismo e scienza

I. Newton: Universo = macchina celeste

Galileo ⇒ Scienza che spiegava tutto in termini fisici (materia e movimento) anche l'Universo

Scienza **oggettiva** e principi **deterministici**

Meccanicismo e economia

Adam Smith (1776): la ricchezza delle nazioni → elogio della divisione del lavoro e della **specializzazione**



Meccanicismo nell'organizzazione militare

Riferimento: struttura militare e idee di Federico il Grande di Prussia (1740-1786)

Scopo: gestione eterogeneità nell'esercito attraverso la meccanizzazione

Modalità: invenzione dei gradi, uniformi, linguaggio specifico per il comando, addestramento sistematico, standardizzazione equipaggiamento e normativa, separazione funzioni di comando e consultive ...

Principio emblematico: temere gli ufficiali più del nemico

Vantaggi (esempio): possibilità di sostituire facilmente le singole componenti

Assorbimento in organizzazione: in seguito la concezione di "esercito meccanizzato" fu mutuata dagli imprenditori per gestire i problemi sorti con la rivoluzione industriale.

In particolare l'esigenza di gestire le grandi organizzazioni portò all'adeguamento del loro funzionamento a quello delle macchine che usavano.

Le organizzazioni che usavano le macchine divennero sempre più simili a macchine



Meccanicismo e razionalità – Aspetti essenziali

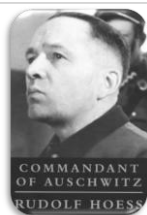
Valore della metafora: Metafora “calzante” → la macchina è un esempio perfetto di razionalizzazione di un’organizzazione

Specificità del fine: in questa visione le organizzazioni sono strumenti (= *organon*) disegnati allo scopo di raggiungere fini specifici con la massima efficienza



Accezione del termine: ristretta → razionalità tecnica o funzionale

Acriticità del fine: è possibile perseguire scopi irrazionali con metodi razionali



*"Non accettare tutto acriticamente.
Il più grave errore della mia vita è stato credere fedelmente a tutto ciò che venisse dall'alto.
Impara a pensare e giudicare responsabilmente da solo"*
(Rudolf Franz Ferdinand Höß (1900 – 1947) militare tedesco, primo comandante del campo di concentramento di Auschwitz)



Meccanicismo e razionalità tecnica

Valori e forme di pensiero dominanti: ricorso e fiducia assoluta nella razionalità “oggettiva o assoluta” e nelle scienze razionali – prescrittive: ingegneria, fisica, economia, diritto ..

Fiducia assoluta nella tecnologia, che “si fa modello normativo per ogni realtà organizzativa” (Cfr. Maggi B., *Razionalità e benessere*, Etas, Milano, 1990: 15)

Assunto fondamentale: organizzazione = sistema governato da meccanismi puramente razionali



Altri aspetti essenziali

Orientamento: Massimizzazione dell'efficienza
Prevalenza degli aspetti formali

Approccio: prescrittivo.

Soluzioni ottime e universalmente applicabili e quindi a un modello organizzativo ottimo (principio dell' "one best way"). In particolare, la struttura coincide con la "ottima" distribuzione delle funzioni" (Maggi B., 1990: 15)

Presupposto fondamentale (modello mentale implicito):

Il mercato è "statico" e "perfettamente conosciuto"

Attributi rilevanti:

Staticità e rigidità:

la variabilità o dinamicità, in particolare strutturale, non è ammessa e se accade è considerata un errore o un problema



Alcune scuole particolarmente importanti

1. Lo "Scientific Management": F. W. Taylor (1856 - 1915)



2. La "Science of Administration": H. Fayol (1841 - 1925)

- L. Gulick (1892-1993)
- L. F. Urwick (1891-1983)
- J. D. Mooney (1869-1947)
- A. C. Reiley (1884-1957)



3. L'Organizzazione Burocratica: Max Weber (1864 - 1920)





L'Organizzazione Scientifica del Lavoro (1911) Principi per il vertice strategico

1) **Responsabilità:** dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro è dei dirigenti

Dirigenti: pianificano e programmano – Lavoratori: eseguono

(Creazione uffici di pianificazione dei compiti)

2) **Procedure e metodi analitici e scientifici:** usate dai dirigenti in luogo delle precedenti attività definite da Taylor "arbitrarie e capricciose"

- Ogni singolo tema diventa oggetto di indagine scientifica

- Le mansioni sono progettate dettagliatamente

- Studio dei tempi e metodi per standardizzazione attività lavorative



L'Organizzazione Scientifica del Lavoro (1911): principi per il nucleo operativo

Operai: "servono" alle macchine, che impongono i ritmi lavorativi

3) **Selezione:** scelta persone più idonee a svolgere le mansioni selezionate

4) **Addestramento:** delle persone selezionate

5) **Controllo:** verifica costante dei lavoratori

6) **Retribuzioni:** determinate su basi scientifiche (incentivo ad alto compito = cottimo)

+ Standardizzazione strumenti: ad esempio, prescritte pale diverse per materiali diversi

Aumento carico giornaliero 12,5 → 47,5 t.

*Materiali leggeri:
pala larga*



*Materiali pesanti:
pala stretta*





Principio fondamentale di progettazione organizzativa

Principio "orizzontale" di divisione del lavoro:

Partizione e segmentazione dell'organizzazione in unità, responsabilità perfettamente incastrate



2. La Teoria della Direzione Amministrativa

- **Ampliamento del focus:**

Attenzione da nucleo operativo ad intera organizzazione (top down)

Alcuni principi "verticali" di divisione del lavoro :

- **Unità di comando:** ordini da 1! superiore
- **Ampiezza del controllo ridotta:** numero di "subordinati" pari a quelli efficacemente controllabili
- **Catena scalare del comando:** tutti i partecipanti sono legati da una sola struttura piramidale
- **Disciplina:** subordinazione agli interessi organizzativi

Centralizzazione / Decentralizzazione: per garantire flessibilità



3. L'organizzazione burocratica

M. Weber (1864 – 1920)

Approccio di Sociologia dell'organizzazione

Fine principale del lavoro: studio delle organizzazioni in diversi contesti ed epoche come manifestazioni di più vaste tendenze sociali. Particolare attenzione all'interpretazione delle caratteristiche della società occidentale

Burocrazia - collocamento storico: sviluppo in un periodo in cui nella società domina il razionalismo e la necessità di ottimizzare il rapporto fini / mezzi nelle organizzazioni. Grazie alla loro superiorità tecnica le istituzioni più avanzate del capitalismo soppiantano le altre "tradizionali".

Correlazione con meccanizzazione (dell'industria) e crescita delle forme burocratiche

Meccanizzazione: routinizza e velocizza la produzione

Burocrazia: routinizza e velocizza i processi amministrativi



Il malinteso superato

Malinteso: traduzioni americane avvenute dopo la pubblicazione dei principi dello *scientific management* "scorrette": visto con la lente dello *scientific management*

In realtà, esprime **scetticismo**

Motivi del malinteso (esempio):

Burocrazia = possibile forma "teorica" di organizzazione = **"ideal-tipo"**

Comparazione: tra realtà empirica e situazione "ideale"

Ideale = Modello utile per comparazione $\neq$ migliore

Variabilità "ideal-tipica": Weber sostiene che esistono diverse forme "ideal-tipiche" come espressione di modi storicamente determinati di allocazione dell'autorità e di culture diverse (Cfr. Maggi B., 1990: 15)



L'organizzazione burocratica – Caratteristiche essenziali

- **Autorità e delega:** l'organizzazione nasce dal riconoscimento di un'autorità legale-razionale e da un processo di delega di autorità e responsabilità
- **Funzionamento top-down:** autorità e responsabilità fluiscono dal vertice alla base
- **"Sapere":** la fonte primaria del si trova nel vertice dell'organizzazione, che non è composto da burocrati
- **Formalizzazione e disciplina:** funzionamento assicurato da norme e regole di condotta
- **Spersonalizzazione sociale** le relazioni tra i membri dell'organizzazione sono impersonali
- **Separazione ufficio e individuo:** la posizione e chi la ricopre sono separati
- **Retribuzioni:** si differenziano in relazione alla posizione organizzativa
- **Equilibrio:** sussiste un perfetto equilibrio tra autorità e responsabilità



Altri aspetti dell'organizzazione burocratica

Il potere dell'ufficio: i mezzi, gli strumenti, i diritti, i privilegi appartengono all'ufficio e non al detentore

Le fondamenta nella formalizzazione: le decisioni e le azioni ufficiali sono governate da un sistema di regole astratte appositamente formulate e registrate in archivi scritti

Alcuni rischi: impedisce forme più democratiche
meccanizzazione apprendimento individuale e organizzativo
"inacidimento" sfera interiore

Merton (1968): disfunzioni burocrazia



Meccanicismo e organizzazione

Meccanicismo nel linguaggio aziendale

Concezione radicata

I manager "guidano" l'azienda

I "proprietari" dell'azienda (non si addice se azienda = comunità di persone)



Organizzazione meccanicistica nella realtà produttiva

Meccanicismo "culturale": la maggior parte delle organizzazioni è, più o meno, concepita secondo una prospettiva meccanicistica

General Motors: nei suoi stabilimenti fu inventata la catena di montaggio

Henry Ford: nascita del fordismo

Altri esempi: "uffici – fabbrica" (pratiche fiscali o assicurative), fast-food



Mc Donaldizzazione (Ritzer, 1996): meccanicizzazione di ogni aspetto, perfino saluti, sguardi, sorrisi (Sward, 1948; Aronwitz, 1973)



Argyris (1957): problemi umani in organizzazioni meccanicistiche

Tecniche di gestione basate sulla programmazione e sul controllo: MBO (*Management by objectives* o Direzione per obiettivi) o del PPBS (*Planning, Programming and Budgeting System*)



Principali "punti di forza" dell'approccio meccanicistico

- **Efficienza:** razionalizzazione delle risorse



- **Precisione:** esattezza, meticolosità nell'esecuzione dei compiti

- **Prevedibilità:** alta probabilità di conoscere in anticipo l'esito di un'azione

- **Affidabilità:** garanzia di un funzionamento corretto



Principali "punti di forza" dell'approccio meccanicistico

In particolare ...





Principali "punti di debolezza" dell'approccio meccanicistico

- **Alienazione:** concezione della persona come oggetto passivo



→ Trascura il fattore umano



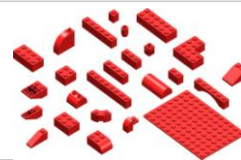
- **Difficoltà di cambiamento e innovazione:**

in molti settori è anacronistico → necessità contingente di approcci più aperti e proattivi



- **Visione frammentata della realtà aziendale:**

difficoltà a sviluppare un pensiero organico e sistemico



Visione frammentata della realtà aziendale

"Sin dall'infanzia ci insegnano a scomporre i problemi, a frammentare il mondo"



Fornisce una rappresentazione parziale dell'organizzazione.

L'organizzazione viene progettata, strutturata e controllata come un insieme di parti disgiunte

"Quando ci sforziamo di vedere l'insieme, cerchiamo di ricomporre i frammenti nella nostra mente.

E' come tentare di vedere un'immagine cercando di rimettere insieme i frammenti di uno specchio rotto". (D. Bohm)



Effetti negativi su apprendimento

Apprendimento meccanicistico: pensiero frammentato (o atomistico)

"i singoli entrano nelle aziende come persone brillanti, ben istruite e piene di energia, con una gran voglia di fare qualcosa di diverso ma già a trent'anni... essi perdono il commitment, l'impegno, il senso di missione, l'entusiasmo (Idealizzazione rielaborata da "O'Brien. Hanover Ins.")

"routinizzazione modus cogitandi"

Apprendimento top-down: non esiste più il "grande stratega" che calcola tutto dall'alto, le organizzazioni che riescono effettivamente ad eccellere sono quelle che utilizzano l'impegno e le capacità di apprendere dei singoli a tutti i livelli (Senge P., 2006: 3 e 4).