



Filippo Giugni

Tecnologie e fattore umano

Appunti di sociologia del lavoro
per gli studenti del corso di Ingegneria Elettronica.

Genova, novembre 2002

Sommario

Organizzazione e persone nell'impresa di oggi: cenni per un approccio storico.	7
Cos'è la sociologia del lavoro e a cosa serve.	7
Quando nasce l'organizzazione.	8
Le rivoluzioni industriali e l'organizzazione.	9
Lo sviluppo dell'impresa integrata: l'impresa multidivisionale.....	11
La terza rivoluzione industriale: l'informatica.	12
Verso l'impresa post-industriale.	12
Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro.	12
Come e perché nasce l'organizzazione moderna: la concezione "classica" e i suoi limiti.	12
Fayol e i "principi amministrativi"	12
L'organizzazione del lavoro intellettuale.	12
Complessità dei compiti e delle attività.	12
Max Weber e il "modello burocratico"	12
La nozione di tipo ideale	12
I tre tipi ideali del potere legittimo	12
Il modello tipico-ideale della burocrazia	12
La crescente burocratizzazione della società moderna.....	12
La burocrazia e il problema del potere	12
Le Relazioni Umane	12
Problemi non risolti dal taylorismo	12
Presupposti teorici delle relazioni umane.....	12
Le ricerche di Elton Mayo	12
Le teorie motivazionali	12
La crisi dell'organizzazione tradizionale	12
Chris Argyris: oltre le relazioni umane.	12
Abram Maslow e la scala dei bisogni	12
Frederick Herzberg e la "crescita psicologica"	12
Rensis Likert e il "management partecipativo"	12
Influssi sull'organizzazione	12
La Teoria X e la Teoria Y	12
Novità e limiti delle teorie motivazionali	12
L'approccio sistemico alle organizzazioni.	12
Talcott Parsons	12
Amitai Etzioni.	12
L'analisi dei sistemi: incertezze e interdipendenze.	12
I sistemi socio-tecnici	12

L'apprendimento organizzativo	12
L' apprendimento individuale.....	12
Cos'è l'apprendimento organizzativo.....	12
Profondità e modelli di apprendimento.....	12
Apprendimento organizzativo e miglioramento continuo.....	12
La spirale della conoscenza nella learning organization	12
Glossario ragionato	12
Le metafore dell'organizzazione	12
L'evoluzione dei modelli organizzativi	12
Teoria dei sistemi, meccanismi organizzativi, comportamento organizzativo	12
Perché "Metafore"	12
Capacità personali	12
Le capacità personali nel lavoro tecnologico	12
Valorizzare le capacità nell'impresa: quattro testimonianze.....	12
Allegato sulla creatività.	12
1. - Introduzione.....	12
2. - La mente innovativa al lavoro.....	12
3. - MASARU IBUKA: promotore prudente.....	12
4. - JUN-ICHI NISHIZAWA: cane sciolto in Giappone	12
5. - JOHN R. PIERCE: scrivere per esser chiari.....	12
6. - JACOB RABINOW: 326 patents and counting	12
7. - Introduzione al concetto di "intrapreneuring".....	12
8. - ART FRY: Come non desistere da una buona idea.....	12
Informazioni e comunicazioni in azienda.....	12
Definizione di Comunicazione	12
La comunicazione a due vie: l'importanza di saper ascoltare	12
La comunicazione in generale.....	12
Le Comunicazioni nelle Organizzazioni	12
Organizzazione, struttura, coordinamento.....	12
La struttura organizzativa.....	12
Strumenti per la formalizzazione delle organizzazioni.....	12
Modalità di coordinamento.....	12
Meccanismi di coordinamento.....	12
Leadership come e perchè	12
La definizione di leadership	12
Il leader tra "carattere" e "situazione".	12
Il processo della leadership	12
Lo stile di leadership adattivo	12
Il Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader	12
Una leadership per ogni situazione.....	12
Come cambia la leadership	12
Premessa.....	12
Una prima definizione.....	12
La leadership nelle organizzazioni che cambiano.....	12
Contenuti di leadership.....	12
Verso una leadership diffusa.....	12

Lavoro di gruppo e gruppi di lavoro	12
Definizione sintetica di lavoro di gruppo.....	12
Rapporti nei gruppi	12
Definizione di gruppo.....	12
Tipi di gruppo	12
Le funzioni dei gruppi	12
I gruppi e l'integrazione degli obiettivi aziendali e delle motivazioni personali. ...	12
Il problema dei rapporti fra i gruppi nelle organizzazioni	12
Il problema dell'integrazione in prospettiva	12
Reingegnerizzazione dei processi	12
Cosa significa "reingegnerizzare" i processi.	12
Perché l'organizzazione per processi?	12
Contenuti dell'organizzazione per processi	12
Il legame con gli obiettivi aziendali.....	12
Analiticità o creatività?	12
Come applicarla.....	12

Organizzazione e persone nell'impresa di oggi: cenni per un approccio storico.

Cos'è la sociologia del lavoro e a cosa serve.

Poche cose, tra quelle che riguardano l'uomo, sono importanti come il lavoro, e ne caratterizzano l'esistenza. Il lavoro determina buona parte della nostra vita, perché contribuisce a determinare la nostra posizione rispetto alle altre persone nella società, e quindi ha a che fare con molti processi importanti, quali la *stratificazione* sociale, le *classi*, l'*eguaglianza* e l'*ineguaglianza*, l'*inclusione* e l'*esclusione* sociale. Esso contribuisce in modo determinante nel definire la nostra *identità* sociale.

Per "lavoro" possiamo intendere ogni attività umana che produce beni e servizi, sia per proprio uso personale, sia per scambiarli con altri, attraverso un aiuto o un pagamento. Ciò comporta una prima distinzione tra lavoro *retribuito* e lavoro *volontario*.

Noi ci occuperemo, in particolare, del modo con cui il lavoro organizzato e retribuito si è sviluppato nei sistemi di produzione (di beni o servizi), individuando, in particolare, i rapporti tra:

lavoro (esperienza individuale del lavoro, orientamenti al lavoro, valori, problemi legati alla funzione lavorativa);

organizzazione (burocrazia, tecnologia e struttura, potere, autorità, controllo, culture organizzative);

sistemi di produzione (società mercantili, industriali, capitalistiche, strutture e processi);

occupazione (divisione del lavoro, tipi di occupazione, inserimento e carriera, professionalizzazione);

relazioni industriali (conflitto e cooperazione, sindacati, strategie di gestione, risorse umane e sviluppo).

Attraverso questa riflessione ci auguriamo di aiutare il lettore ad orientarsi nei complessi fenomeni che incontrerà nel mondo del lavoro, sottolineando che la loro dimensione umana e relazionale è almeno altrettanto importante, e talvolta lo è di più, rispetto a quella tecnico professionale, alla cui preparazione si è normalmente orientati.

Quando nasce l'organizzazione.

Con la nascita della storia dei popoli, e con la necessità di combinare gli sforzi delle persone per raggiungere un risultato, nasce l'organizzazione. Sia che si tratti di cacciare una belva feroce, che di aggredire o difendersi da un nemico, che di costruire una piramide o una nave, nasce la necessità di suddividere compiti e responsabilità, di stabilire chi fa cosa e quando. E' qui che nasce l'organizzazione.

E con essa i problemi di relazione tra persone, quelli di potere, di autonomia, di responsabilità, di disciplina, di burocrazia, e così via.

Cenni sul lavoro nelle età antiche.

Schematicamente il lavoro umano si è organizzato in diversi modi, via via che le scoperte tecnologiche e le forme di organizzazione della convivenza si sono sviluppate. Possiamo indicare:

società di cacciatori e pescatori: gruppi sociali circoscritti, consumavano quanto riuscivano ad acquisire, non vi erano ineguaglianze sociali e il lavoro era suddiviso in base all'età e al sesso;

società agricole: gruppi sociali più vasti, addomesticano gli animali e coltivano la terra: sono in grado di accumulare parte della produzione per momenti successivi, e iniziano a suddividere il lavoro (agricoltori, sacerdoti, guerrieri, artigiani, scribi, funzionari che raccolgono le tasse, ecc.);

società imperiali antiche (Incas, Maya, Fenici, Cinesi, Greci, Romani): sottomettono con la forza le società agricole più deboli, fanno uso di schiavi e sviluppano forti processi di urbanizzazione che incrementano la divisione del lavoro;

società feudali: l'economia, prevalentemente agricola e di sussistenza, si raggruppa attorno al "castello" o al "monastero", che organizza e difende la comunità, richiedendo in cambio parte del prodotto ("decime", "corvées")

liberi comuni e corporazioni professionali: nei quali si sviluppano attività artigianali e organizzazione sociale che favorisce gli scambi, facendo nascere il "mercato"

capitalismo mercantile: il trasferimento di merci da un paese all'altro comportava grandi rischi, ma anche grandi guadagni e concentramenti di ricchezza: i Medici a Firenze, il Banco di S. Giorgio a Genova divennero così importanti da finanziare regni e guerre a livello mondiale (per il mondo allora conosciuto).

la concentrazione nelle prime fabbriche: si ebbero nell'industria estrattiva e in quella tessile e si svilupparono con la sostituzione della forza naturale (l'acqua, il vapore) a quella umana e animale. La necessità di impianti più consistenti e di fonti di energia indussero alla concentrazione del lavoro e, anche a causa delle carestie, all'abbandono della campagna, creando i presupposti per la proletarizzazione della forza lavoro.

Ma l'oggetto del nostro studio sarà tuttavia più ristretto, e riguarderà solo l'organizzazione moderna, che si è sviluppata per far funzionare il mondo della produzione e dei servizi, tralasciando, ad esempio, l'organizzazione del potere statale, quella della cultura, quella dell'arte, della religione, delle attività criminali, e, in particolare tralasciando le forme di organizzazione potenzialmente più distanti dalla nostra esperienza di vita, sia per ragioni temporali (l'organizzazione nel mondo antico) o geografiche (l'organizzazione dei monaci tibetani).

Anche se alcuni riferimenti ad altre forme organizzative (la scuola, la chiesa, l'esercito, lo stato) potranno talvolta essere utili per mettere a fuoco alcuni concetti a partire dall'esperienza personale di vita.

Le rivoluzioni industriali e l'organizzazione.

L'organizzazione che ci interessa nasce con la prima rivoluzione industriale, quando due avvenimenti modificano radicalmente i rapporti di produzione. Tali avvenimenti sono l'abolizione della schiavitù (e della servitù della gleba), e la sostituzione dell'energia umana con l'energia naturale nel processo di produzione.

Prima di questi due avvenimenti si potevano avere solo forme di organizzazione semplice nella quale la risorsa uomo non rappresentava un vero costo (le piantagioni di cotone), o forme di organizzazione artigianale, nella quale l'artigiano costruiva direttamente il suo prodotto, magari con l'aiuto di un garzone che, imparato il mestiere, poteva mettersi in proprio. In tutti e due questi casi non c'era bisogno di complesse soluzioni organizzative. Anche l'attività capitalistico mercantile (i mercanti di tessuti, di spezie, ecc.) non avevano problemi organizzativi, ma solo finanziari e di sicurezza.

La società, d'altra parte, era ancora dominata da nobiltà e proprietari terrieri, che in buona parte coincidevano. Oltre ai beni provenienti dall'agricoltura, si producevano solo beni di carattere artigianale, per un numero circoscritto di consumatori (la classe agiata), e, soprattutto, si sviluppavano gli scambi commerciali in conseguenza delle scoperte geografiche (es., la Compagnia delle Indie).

La prima rivoluzione industriale.

Invece la concentrazione del lavoro nelle "fabbriche", e la conseguente urbanizzazione dei lavoratori, comincia a richiedere semplici forme organizzative, e quindi divisione dei compiti, coordinamento e controllo dei lavoratori. Questa concentrazione è la conseguenza dell'uso dell'energia idraulica e del vapore per far muovere le macchine (es., i telai dell'industria tessile).

In queste fabbriche si pone particolare attenzione a far svolgere alle persone compiti semplici, in modo da essere facilmente sostituibili e quindi poco pagate, e si cercava di contenere il costo al minimo di sussistenza.

Il proprietario si faceva aiutare da personale di fiducia con prevalenti compiti di controllo.

Nacque così il "proletariato", ossia un insieme di persone ormai sradicate dalla campagna sempre più avara dei suoi prodotti (cause: latifondismo, carestie, crescita demografica), alle quali rimaneva, come unica loro ricchezza la "prole".

Che questa potesse essere considerata una "ricchezza" lo dimostra anche il fatto che sovente si facevano lavorare anche (e soprattutto) donne e bambini, meno costosi e più ubbidienti rispetto agli adulti.

Questa organizzazione, che in Europa durò circa due secoli, suscitò forti reazioni, che si tradussero nella nascita delle forme di mutuo soccorso, nelle lotte operaie, nella nascita dei movimenti rivoluzionari, nei pronunciamenti della Chiesa cattolica.

In questo periodo anche i giganti del capitalismo preindustriale, come le manifatture statali, le grandi banche, le compagnie d'oltremare, dato il ristretto numero di unità operative e la ridotta quantità delle operazioni svolte non necessitavano dell'opera di coordinamento e controllo che è tipica dell'industria di oggi. Tutto rimane nelle mani dei proprietari.

La seconda rivoluzione industriale.

Invece verso la fine dell'800 si verificano alcune novità che cambiano i termini del problema:

Le principali sono:

L'invenzione del *telegrafo*, che consente una grande velocità di comunicazione.

Il diffondersi della *ferrovia*, che consente di trasportare le merci con rapidità, facilità, sicurezza.

Le *innovazioni produttive* nell'ambito dei processi produttivi meccanici, elettrici e chimici, che richiedono una maggiore applicazione d'energia ai processi produttivi

Tutto ciò comporta un tipo di produzione a più alto volume e a più alta velocità, almeno in alcuni settori industriali nei quali si modificano le fonti energetiche, migliora la produttività dei macchinari e dei processi, muta il layout.

Si innalza così la dimensione minima ottimale delle attività e crescono le economie di scala, nelle quali tuttavia, i vantaggi di costo possono essere mantenuti solo se si realizza un flusso continuo di materiali attraverso l'impianto per il quale è necessario un costante coordinamento tra fornitori, produttori, consumatori, cosa irrealizzabile senza una vasta organizzazione

Questa organizzazione, oltre che più ampia, diventa anche più complessa e specializzata, perché nascono funzioni di ricerca, commerciali, amministrative, di mercato, ecc.

Stati Uniti, Inghilterra, Germania: le diverse risposte.

Negli Stati Uniti la grande impresa si afferma in tutti i settori consentiti dallo sviluppo tecnologico, sia nell'industria pesante sia nella produzione di beni di consumo. Già alla vigilia della prima guerra mondiale la *large corporation* americana, che nel mezzo secolo successivo sarà un modello da imitare per gli altri paesi, è retta da un ufficio centrale e da dipartimenti funzionali, ha integrato produzione e distribuzione e mostra una forte tendenza a divenire multinazionale.

I proprietari sono coadiuvati nell'attività imprenditoriale da manager che spesso prendono non solo le decisioni strategiche, ma anche quelle relative alla loro successione al vertice dell'azienda.

In Inghilterra, invece, prendendo in considerazione il periodo prebellico, se escludiamo aziende che integrando la produzione con un'adeguata rete di marketing sono in grado di ben figurare nella competizione mondiale (Dunlop nella gomma o Courtaulds nelle fibre sintetiche), continuano a prevalere le industrie di beni di largo consumo.

Tali imprese, tecnologicamente tra le meno sofisticate e bisognose di minori investimenti specifici per la fase distributiva, rimasero nella maggior parte dei casi gestite dalla famiglia proprietaria con l'aiuto di una limitata gerarchia manageriale.

Ancora diverso il caso tedesco, dove la grande azienda, già prima del 1914 nei settori in cui si era imposta, vale a dire metallurgia, meccanica pesante, chimica, mostra caratteri simili alla large corporation americana. In Germania i proprietari continuano più a lungo che negli Stati Uniti ad avere voce in capitolo nella direzione dell'azienda, senza però rinunciare a compiere gli investimenti necessari all'espansione e a rendere operante un'estesa e attentamente progettata gerarchia manageriale, sino al punto di condividere le funzioni del top management con i dirigenti.

Cambiamenti organizzativi e crisi di mercato.

La ricerca dell'efficienza interna porta a una radicale revisione dei principi organizzativi che fino ad allora avevano retto le strutture produttive. Si assiste al passaggio da gruppi di piccole dimensioni, di carattere locale o regionale, autoregolantisi in modo informale, a organizzazioni complesse, di dimensioni nazionali e con una struttura formalmente definita.

L'affermarsi di un'autorità fondata sulla precisa attribuzione di responsabilità e poteri decisionali stabiliti in base a criteri oggettivi è caratteristica comune nell'evoluzione di istituzioni diverse, spesso in conflitto l'una con l'altra, quali l'azienda, il sindacato, il partito politico, il gruppo di pressione, l'associazione professionale.

Nel penultimo decennio dell'Ottocento la sproporzione tra domanda e offerta causata dall'applicazione ai processi produttivi delle nuove tecnologie provoca sia in Europa sia negli Stati Uniti una *generale caduta dei prezzi*, a cui si reagisce inizialmente con l'accordo fra imprese per il controllo del mercato e poi con una rigorosa politica di ristrutturazione e nazionalizzazione tecnico-organizzativa ⁽¹⁾.

Sia che avvenga grazie alla mobilitazione di risorse interne, sia che si realizzi mediante fusioni, la crescita delle aziende nei settori della seconda rivoluzione industriale esige un triplice investimento: in impianti al minimo di scala efficiente, in un'adeguata struttura di distribuzione, in un'ampia gerarchia manageriale.

Nella seconda metà degli anni venti il reddito nazionale e la domanda aggregata cominciano a stabilizzarsi, per diminuire poi fortemente nel decennio successivo. Le grandi aziende sembrano possedere un surplus di risorse interne derivante da investimenti in funzioni diverse da quella produttiva. In particolare in alcuni settori come l'elettrico e il chimico la crescita della "ricerca e sviluppo" dà la possibilità di proporre nuovi prodotti partendo dalle tecnologie originarie.

Lo sviluppo dell'impresa integrata: l'impresa multidivisionale

La diversificazione produttiva.

Ha inizio un processo di diversificazione che non può essere adeguatamente contenuto nei vecchi canali organizzativi: il centro decisionale, dovendo seguire un

¹ Nel settore petrolifero USA, ad esempio, nel volgere di pochi anni le raffinerie vengono ridotte da 54 a 22, un quarto della produzione mondiale di cherosene è concentrato in tre soli stabilimenti da ciascuno dei quali escono 6.000 barili al giorno, dal 1879 al 1885 il costo per gallone del cherosene passa da 2,5 a 0,4 cent, mentre i profitti passano da 0,53 cent a un dollaro.

numero troppo elevato di linee di prodotto, non ha più la possibilità di dedicare adeguata attenzione alle scelte di fondo.

Alcuni pionieri, quali Du Pont e General Motors, costituiscono autonome divisioni, definite per prodotto o per area geografica, al cui interno sono presenti tutte le funzioni nelle quali si strutturava l'azienda: in questo modo la divisione ha le risorse per operare come una vera e propria impresa, anche se resta decisivo il ruolo del centro dirigente che si concentra nella supervisione, coordinamento, valutazione, allocazione delle risorse per l'intero complesso.

Per esercitare questa funzione strategica, il centro dirigente viene a sua volta dotato di un poderoso staff che rappresenta tutti i dipartimenti aziendali in grado di comprendere approfonditamente quanto avviene nelle divisioni, evitando fratture fra coloro che prendono le decisioni per l'intero gruppo e il management operativo⁽²⁾.

La conglomerata negli Stati Uniti

La conglomerata è l'esito di una strategia di diversificazione che, a differenza di quanto accade per l'impresa multidivisionale, supera i confini dei settori correlati al nucleo originario verso i quali è possibile trasferire dall'organizzazione già esistente, risorse tecniche e manageriali.

La più accentuata competizione da parte delle aziende europee e giapponesi che la large corporation americana deve affrontare dopo il 1960 induce ad una diversificazione verso attività per nulla collegabili a quelle originarie per contenere la caduta del tasso di profitto.

Ma l'impresa conglomerata non può possedere la coesione della multidivisionale: il nucleo imprenditoriale non può che compiere le proprie valutazioni sulla base di rapporti finanziari (management by number) senza poter giudicare adeguatamente le necessità del management alla guida delle aziende. Il quartier generale di una società conglomerata è di dimensioni minori in confronto a quello di una multidivisionale. Gli staff di supporto si concentrano sulla finanza, le acquisizioni, il controllo, mentre restano escluse la produzione, la ricerca e sviluppo, il marketing.

Forme d'impresa e azione dello Stato in Giappone e in Italia

I paesi che tentano la strada dell'industrializzazione nell'ultimo ventennio dell'Ottocento, come il Giappone e l'Italia devono procedere attraverso un intreccio fra impresa e Stato per superare il divario con i paesi più avanzati. Lo Stato interviene a sostegno della grande azienda mediante protezionismo, sovvenzioni, commesse, salvataggi, fino a giungere all'impegno diretto come imprenditore. In questo contesto si ha un significativo mutamento nella strategia dell'impresa.

Mentre nell'esperienza di Stati Uniti, Inghilterra e Germania, e in particolare nel paradigmatico caso americano, le ragioni della crescita sono squisitamente economiche - l'obiettivo è la diminuzione dei costi unitari - per la grande impresa delle

² Va ricordato del resto che le divisioni nascono ampliando una comune base tecnologica, dalla nitrocellulosa la Du Pont si espande al cuoio artificiale, alle vernici, alle fibre sintetiche, alle materie plastiche, mentre partendo dalla produzione di automobili la General Motors fabbrica locomotive diesel, trattori, aeroplani: è su questo fondamento comune che l'impresa multidivisionale trova coesione e flessibilità.

nazioni "ritardatarie" si possono portare diversi esempi di crescita strategica, cioè attuata per assecondare obiettivi politici o da questi originata, o anche perseguita per raggiungere posizioni di maggior forza dalle quali meglio negoziare con lo Stato.

In Giappone il governo centrale promuove attivamente il processo di industrializzazione assumendosi il compito di fondare e gestire aziende minerarie, cotonifici, cementifici, vetrerie e cantieri a causa delle limitate capacità imprenditoriali presenti nel paese. Ciò produce un notevole patrimonio di esperienze sul terreno dell'intervento economico da parte della burocrazia statale e la marcia forzata imposta dai militari nel periodo prebellico provoca il definitivo consolidamento di settori quali la siderurgia, la meccanica pesante, la chimica.

Nel dopoguerra l'acciaio è considerato un prodotto strategico perché in grado di fornire un valore aggiunto maggiore nei confronti delle tradizionali esportazioni costituite soprattutto dalle lavorazioni tessili. Si attua quindi una politica di protezionismo, sostegno dei prezzi, sovvenzioni per gli investimenti distribuite a pochissimi produttori. Le maggiori aziende si impegnano nella costruzione di impianti che realizzino la più radicale razionalità produttiva senza curarsi dei costi sul breve periodo, giungendo a produrre 115 milioni di tonnellate annue (nel 1943 produceva 8,5 milioni di tonnellate) e ne esportano più di 22 milioni di tonnellate.

Esso adotta una peculiare forma d'impresa, lo *zaibatsu*, gruppo di società che operano nei più diversi settori ma senza le reciproche dipendenze e la subordinazione a un centro decisore che caratterizzano le multidivisionali e le conglomerate americane. All'interno del gruppo, tuttavia, ideate in incontri informali ma sistematici fra leader delle maggiori imprese, si pongono in atto intense fasi di cooperazione a costi organizzativi comparativamente inferiori.

In Italia dal 1933 lo stato è padrone di una gigantesca conglomerata, l'Iri (Istituto di ricostruzione industriale) che, quando viene dichiarata ente permanente, nel 1937, controlla una consistente porzione dell'economia nazionale: l'80% della cantieristica, il 45% della siderurgia, il 39% dell'elettromeccanica, il 23% della meccanica, il 16% dell'industria elettrica. La nascita dell'Iri è il punto di arrivo di una politica di salvataggi da parte dello Stato, iniziata nel 1887 a vantaggio di una grande azienda siderurgica, la Terni, proseguita nel 1911 a favore dei più importanti produttori d'acciaio e nei primi anni venti dalle società legate alla Banca Italiana di Sconto e al Banco di Roma. Vengono così finanziate da denaro pubblico intraprese iniziate da privati: né congiunture avverse, né errori di direzione concedono a esse la "libertà" di fallire.

L'Ansaldo, l'azienda meccanica fondata a Genova nel 1853 con il patrocinio di Cavour, negli anni della prima guerra mondiale sotto la guida dei fratelli Perrone invade tutti i comparti della meccanica ed estendendosi anche alla siderurgia e all'attività mineraria ha per obiettivo la formazione di un colosso industriale verticalmente integrato. I Perrone, con i dirigenti e i tecnici che ne sostengono l'opera, mostrano di considerare l'Ansaldo un'impresa privata che opera per fini pubblici: la difesa e l'indipendenza economica del paese. Poiché l'azienda incarnava un duraturo interesse nazionale, essi ritenevano del tutto lecito elaborare piani a lungo raggio che le politiche pubbliche avevano il dovere di salvaguardare dalle fluttuazioni del mercato.

La Terni, sorta nel 1884 con il preciso scopo di fabbricare le corazze delle navi della Regia Marina, negli anni venti, condotta da Arturo Bocciardo, un manager che aveva ricoperto un ruolo di primo piano nell'organizzazione della produzione bellica, trova una più conveniente collocazione settoriale divenendo il più importante produttore di energia elettrica nell'Italia centrale ed espandendo le sue attività anche in campo elettrochimico. Seppur in perdita, è mantenuta in vita anche la sezione siderurgica, utilizzata come strumento di pressione nei confronti del potere politico.

La Montecatini di Guido Donegani, vero e proprio "costruttore di imperi", uno degli imprenditori di maggior rilievo nell'Italia di questo secolo, è dopo il 1920, in seguito all'assorbimento delle due più importanti società produttrici di concimi, la principale azienda mineraria e chimica del paese. La sua egemonia si rafforza nella seconda metà degli anni venti grazie alla possibilità di sfruttare sul piano industriale le scoperte dell'ingegnere novarese Giacomo Fauser, che consentono la fabbricazione di fertilizzanti azotati con procedimento elettrolitico ("acqua, aria, elettricità") senza dover ricorrere all'importazione di carbone.

Si possono infine segnalare aziende, quali la Fiat e la Pirelli, che debbono in misura rilevante la propria affermazione alla capacità di compiere tempestivamente il triplice investimento richiesto dalle condizioni della seconda rivoluzione industriale in produzione, distribuzione, management. Anch'esse, tuttavia, per un lungo periodo considerano le politiche pubbliche con un'attenzione pari a quella per le indicazioni del mercato.

I primi significativi passaggi da strutture semplici e funzionali verso forme più complesse si verificano solo dopo il secondo conflitto mondiale. L'importanza dei settori industriali tradizionali (dal tessile all'alimentare, per fare due esempi), a basso contenuto tecnologico e fondati su processi produttivi semplici e facilmente coordinabili, la permanente presenza del capitale familiare, associata sovente a tecniche di gestione organizzativa di tipo paternalistico, la ridotta presenza di aziende fortemente diversificate, la presenza costante di una vigorosa e attiva piccola e media imprenditoria poco sensibile, date le ridotte dimensioni, alle tematiche organizzative, spiegano in un certo senso il ritardo con cui le aziende italiane si mossero verso l'adozione di strutture più evolute.

La struttura funzionale sopravvive fino a metà degli anni cinquanta e il passaggio definitivo verso la divisionale si consolida solo un decennio dopo. Rispetto alle esperienze organizzative d'oltreoceano e in parte europee, esiste un vero e proprio abisso, testimoniato anche dal ritardo con cui in Italia compaiono e si diffondono gli organization study. Solo con il periodo di sviluppo degli anni sessanta si creano i presupposti tecnico-produttivi per l'adozione di strumenti gestionali più raffinati, che trainano le innovazioni organizzative.

In realtà i modelli organizzativi d'oltremare vengono importati in Italia solo nel dopoguerra soprattutto dalle aziende di Stato, che ricostruisce la cantieristica, costruisce la siderurgia e aggiorna la meccanica sulla base delle indicazioni di consulenti e manager Usa, e manda negli Usa a studiare i suoi nuovi dirigenti. Ciò conduce ad una marcata diversificazione culturale che sfocerà anche in forme differenziate di relazioni industriali e di politiche di rapporto con il territorio.

La terza rivoluzione industriale: l'informatica.

L'introduzione dell'informatica ha modificato - e sta ancora modificando - l'organizzazione, i metodi decisionali e le strategie stesse dell'azienda. Essa ha influito:

sui sistemi di elaborazione dati e quindi sull'organizzazione del lavoro impiegatizio, sostituendo schiere di ragionieri con pochi addetti all'input dati; (primi anni '70)

sui sistemi decisionali, accelerando i tempi di acquisizione dei dati di consuntivo e quindi modificando le forme previsionali e di controllo; (metà anni '70)

sui sistemi produttivi, automatizzando lavorazioni sempre più complesse e quindi modificando il mix professionale della fabbrica (fine anni '70)

sui sistemi di progettazione, consentendo modellizzazioni sofisticate e riducendo il lavoro esecutivo, quindi modificando il contenuto professionale delle figure tecniche (metà anni '70)

sui sistemi di comunicazione intra ed extra aziendali, modificando l'utilizzo delle variabili di spazio e tempo, e quindi rimettendo in discussione la stessa dislocazione geografica delle funzioni e delle responsabilità (anni '80).

Dal punto di vista organizzativo la conseguenza più rilevante è quella della diminuzione dei livelli gerarchici e quella dell'aumento delle informazioni disponibili per le decisioni.

Ha inoltre potenzialmente diminuito la distanza organizzativa tra grande e piccola impresa, ponendo in evidenza come il fattore determinante per il successo del business non è più tanto il capitale o la tecnologia, quanto le informazioni disponibili e le conoscenze (le "idee") per utilizzarle al meglio.

La terza rivoluzione è ancora in corso: fino ad oggi ha sostanzialmente prodotto una diminuzione significativa dei lavori di minor contenuto e maggiore ripetitività, ed una serie di nuove figure professionali che vengono sempre più specificandosi e specializzandosi, al punto di stimolare la nascita di nuove aree di business. È presumibile che continuerà ad esplicare la sua funzione di globalizzazione dei rapporti e di moltiplicatore delle idee.

Verso l'impresa post-industriale.

Taluni sostengono che il tempo della grande industria sembra essere ormai alle spalle.

L'esperienza di numerosi distretti industriali dimostra come possano operare con successo piccole imprese capaci di sfruttare nuove tecnologie senza espandersi. Tre elementi concorrono a spiegare questo modello di imprese "diverse":

l'orientamento verso un mercato mutevole e sofisticato;

un assetto istituzionale che facilita la redistribuzione innovativa delle risorse basato sulle municipalità, sul capitalismo paternalistico o assistenziale, sulla confederazione di aziende familiari;

un ethos che riesce a conciliare individualismo e concorrenza con il senso della comunità e della cooperazione.

Le forme organizzative reticolari, dai distretti fino alle costellazioni potrebbero fornire indicazioni interessanti, così come il ruolo dell'associazionismo, della cooperazione, delle società di mutuo soccorso, e in generale delle alternative storiche al mercato tradizionalmente inteso inducono a prefigurare un sistema lavorativo in futuro più complesso ed articolato, nel quale la risposta ai bisogni umani verrà perseguita con strumenti diversi e mutevoli.

Nuovi attori si presentano sul mercato economico, anche con motivazioni non economiche in senso stretto (non profit), nuove condizioni di vita vengono sviluppandosi, nuove incertezze si profilano. Il ruolo di chi lavora ne sarà certamente influenzato.

Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

Come e perché nasce l'organizzazione moderna: la concezione "classica" e i suoi limiti.

I cambiamenti tecnologici di inizio novecento.

Nei secoli precedenti (settecento e ottocento) si erano manifestate alcune importanti invenzioni scientifiche, come ad esempio la macchina a vapore, l'elettricità, i raggi X, il motore a scoppio. Ma solo successivamente queste invenzioni, attraverso innovazioni e perfezionamenti, divennero di uso comune.

Scienza e tecnica resero possibile nella produzione industriale non solo macchinari sempre più potenti e veloci. ma anche:

la *standardizzazione* dei prodotti e dei mezzi di produzione, resa a sua volta possibile dal perfezionamento dei metodi di misurazione ⁽³⁾;

la produzione sistematica di pezzi *intercambiabili* sia per prodotti finiti complessi (es. armi) e sia per macchine utensili. Cosa che aumentava enormemente la praticità e l'economicità di uso dei prodotti industriali ponendo le premesse per una produzione di larga serie;

la progressiva *specializzazione* delle macchine utensili. Tale specializzazione avvenne sia attraverso la produzione di macchine radicalmente nuove concepite per compiere lavorazioni particolari (come la stozzatrice, la fresatrice, l'alesatrice, la piallatrice, ecc.) e sia attraverso il perfezionamento di macchine universali già esistenti come il tornio ⁽⁴⁾.

Nel complesso queste conquiste tecnologiche consentirono ritmi produttivi molto più veloci e più rapidi che nel passato, e resero materialmente possibile

³ In questo campo si può ricordare l'ingegnere e imprenditore inglese Joseph Withworth il quale dopo aver razionalizzato i metodi di misura (introducendo l'uso di calibri standard e fasce parallele) iniziò la produzione di viteria e bulloneria con passo standardizzato e universale

⁴ Si costruirono torni automatici e semiautomatici a revolver e a più mandrini, capaci di semplificare enormemente il lavoro umano, rendendo anche la produzione più rapida e standardizzata. Cominciarono così a diffondersi macchine monovalenti destinate ad operazioni continuamente ripetute. Vennero altresì escogitati dispositivi per regolare la velocità della macchina e per adattare la macchina alla durezza ed alla forma del metallo su cui intervenire. Tutte queste innovazioni presupponevano ed al contempo sollecitavano sempre nuovi perfezionamenti anche nelle tecniche di fusione dei metalli.

anche la sostituzione di operai dotati di alta specializzazione professionale con operai comuni, di più facile reperimento sul mercato del lavoro e pagabili con salari nettamente inferiori. Dal punto di vista organizzativo il loro affermarsi aumentò l'importanza dell'esperienza pratica di produzione, del calcolo ingegneristico ed economico nella progettazione, che si sorreggevano reciprocamente.

Cambiamenti nei mercati e dei modi di produrre..

Le scoperte tecnologiche, si è visto, aprirono ampi mercati: il problema non era tanto vendere quanto produrre. La produzione di massa portò ad ingrandire le fabbriche.

L'avvio della produzione di massa rispondeva in quell'epoca ad una potenzialità di espansione praticamente illimitata del mercato. L'unica variabile da controllare era la concorrenza, che verteva più sulla riduzione dei costi che non sulle innovazioni qualitative dei prodotti. Avveniva così che indovinata la formula di un prodotto, la sua fabbricazione poteva continuare per anni, praticamente senza grosse varianti. La sensibilità del mercato orientata più alle questioni di costo che non all'innovazione favoriva la rigidità dei processi produttivi.

Diventava economicamente conveniente per le aziende impiantare linee di produzione programmate meticolosamente in tutti i dettagli, in modo da realizzare grosse economie di scala che consentivano di ammortizzare in breve tempo i costi addizionali di investimento di complessi e rigidi apparati produttivi.

Il progressivo diffondersi della produzione su larga scala accompagnò di pari passo l'ingrandimento dei complessi industriali. Mentre fin verso la metà dell'800 poche erano le fabbriche che superavano il migliaio di dipendenti, verso la fine del secolo questa dimensione era normalmente raggiunta e superata nelle fabbriche capitalisticamente avanzate.

Ciò poneva problemi organizzativi nuovi per i quali non erano state ancora trovate soluzioni soddisfacenti. La vecchia organizzazione di stampo artigianale diventava sempre più inadeguata per affrontare la nuova realtà sociale e produttiva, nella quale diventava inevitabile il ricorso a metodi di gestione più burocratizzati e impersonali.

Cresce la domanda di forza lavoro.

Diretta conseguenza dei due punti precedenti è il reclutamento sempre più largo di manodopera: per soddisfare il crescente bisogno di forza lavoro e si ricorre in modo massiccio a masse di estrazione contadina. Negli Stati Uniti a cavallo dei due secoli affluiscono milioni di immigrati: ex contadini polacchi, irlandesi, italiani si uniscono a portoricani, negri, messicani e formano uno sterminato esercito di riserva da cui le industrie attingono senza difficoltà.

L'industria capitalistica deve così affrontare il problema di utilizzare questa manodopera minimizzando i costi e i tempi di addestramento. L'evoluzione tecnologica delle macchine ha già reso possibile l'inserimento di larghe masse di non qualificati nel processo produttivo, restringendo i qualificati a mansioni particolari (attrezzaggio, rifiniture di precisione, collaudo, ecc.). occorre quindi costruire una struttura gerarchico-organizzativa volta ad eliminare qualsiasi discrezionalità nel comportamento dei subordinati, imponendo procedure predeterminate, ripetitive e semplicissime da apprendere.

Principi essenziali e meccanismi organizzativi dell'Osl

La risposta più autorevole alle esigenze che derivano da questa nuova situazione è quella di uno studioso di problemi organizzativi dei primi anni del secolo, Frederick W. Taylor (1865-1915) il quale ha dato vita alla teoria detta dello "scientific management": ad essa ancor oggi si fanno risalire i principi tradizionali di organizzazione.

Taylor presenta i quattro principi generali che costituiscono l'essenza dell'Osl. L'obiettivo che con essi si ci propone è quello di conseguire un aumento della produzione tale da passare in un altro ordine di grandezza rispetto agli standard precedenti; ma per ottenere questo obiettivo è necessaria una trasformazione radicale non solo dei metodi produttivi, ma anche dell'intera struttura organizzativa della fabbrica e dei rapporti fra direzione e manodopera.

I quattro principi sopra detti possono essere così formulati:

- studio scientifico dei migliori metodi lavorativi, in rapporto alle caratteristiche sia del lavoratore che della macchina;
- selezione ed addestramento scientifico della manodopera;
- instaurazione di rapporti di stima e di cordiale collaborazione tra direzione e manodopera;
- distribuzione uniforme del lavoro e della responsabilità tra amministrazione e manodopera addetta alla produzione.

Alla base di tutto l'Osl vige un principio metodologico generale: il cosiddetto "*one best way*", ovvero l'assunzione che esiste sempre un metodo unico e migliore per risolvere problemi o compiere azioni di qualunque genere. L'adozione di criteri scientifici nello studio di tutti gli aspetti relativi all'organizzazione del lavoro trova la sua giustificazione appunto nella necessità di ricercare l'*one best way*, e quindi di adottarlo rigorosamente scartando tutti gli altri metodi.

Ma vediamo in dettaglio questi principi.

Studio scientifico dei metodi di lavorazione

All'organizzazione tradizionale Taylor contrappone il cosiddetto *task management*, ovvero "sistema di organizzazione basato sull'attribuzione di compiti prefissi e ben definiti". Si tratta di un principio che comporta il definitivo superamento del lavoro manuale di derivazione artigiana.

Taylor osserva che la scelta del modo in cui lavorare è stata finora un'incombenza delle medesime persone a cui si richiedeva di eseguire praticamente il lavoro; si è sempre ritenuto cioè che "fare il lavoro" fosse la cosa più importante, mentre la scelta dei modi in cui farlo non fosse che un aspetto secondario, incluso nei compiti esecutivi.

Questa credenza derivava dalla mancata consapevolezza dell'enorme complessità di problemi che pone l'organizzazione del lavoro non appena ci si prefigge di raggiungere risultati ottimali, per i quali occorre uno studio rigoroso e sistematico dell'insieme dei rapporti tra uomo e macchina; rapporti talmente complessi da dare luogo ad una vera e propria nuova *disciplina scientifica*.

Ora è assurdo pretendere che gli operai organizzino automaticamente il loro lavoro con criteri scientifici; tutto ciò che inerisce alla progettazione ed organizzazione del lavoro deve essere demandato ad un corpo apposito di specialisti, mentre agli operai si dovrà richiedere soltanto di eseguire il lavoro

attenendosi rigorosamente alle prescrizioni tecniche impartite. La drastica separazione tra progettazione ed esecuzione del lavoro diventa così uno dei principi cardine dell'Osl.

Gli studi per la riorganizzazione scientifica del lavoro riguardano sia le modalità di erogazione del lavoro umano che il corrispondente funzionamento delle macchine e si concretano in una lunga sperimentazione e ricostruzione del processo lavorativo da svilupparsi in varie fasi:

1. selezione di un gruppo sperimentale di 10 - 15 lavoratori particolarmente abili nel lavoro da analizzare;
2. scomposizione del loro comportamento lavorativo in singoli movimenti elementari;
3. analisi dei singoli movimenti in rapporto a: a) tempi di esecuzione; b) posizione fisica tenuta dal lavoratore e conseguente erogazione di energia; c) forma, peso e frequenza d'uso degli utensili e delle attrezzature di lavoro;
4. correzione ed eliminazione dei movimenti "falsi inutili o pigri" ossia che non presentano requisiti di razionalità rispetto allo scopo per cui sono eseguiti;
5. ricomposizione dell'intero comportamento lavorativo in base al "montaggio" dei singoli movimenti risultati più rapidi e migliori;
6. contemporanea standardizzazione degli utensili e delle attrezzature in base a rapporti ottimali tra il loro peso, forma, frequenza e modalità d'uso, caratteristiche fisico-chimiche del materiale lavorato, ed i movimenti di lavorazione predeterminati;
7. fissazione di un tempo teorico di lavorazione, in base alla somma dei tempi registrati per i singoli movimenti;
8. addestramento del gruppo sperimentale dei lavoratori alla esecuzione del compito loro affidato seguendo rigidamente la nuova procedura;
9. osservazione sistematica e ripetuta del loro comportamento lavorativo, avendo particolare cura dei tempi effettivamente impiegati, delle necessità fisiologiche di riposo, di eventuali inconvenienti ecc.;
10. calcolo di coefficienti di correzione del tempo teorico, in modo da aumentarlo di una percentuale sufficiente a far fronte a tutte le inevitabili perdite di tempo, imprevisti, ecc, che possono verificarsi durante il lavoro (tale coefficiente varia generalmente tra il 20 ed il 27 per cento del tempo teorico).

A questo punto il nuovo metodo di lavoro è pronto per l'applicazione pratica su larga scala.

Ogni giorno verrà stabilito un determinato ammontare di lavoro (task), che gli operai dovranno cercare di eseguire senza apportarvi né diminuzioni né aumenti.

Si ottiene così un lavoro standardizzato, uniforme, con una resa prevedibile e con un rendimento doppio e talvolta triplo rispetto a quello mediamente ottenuto con i vecchi sistemi. Certe quote giornaliere, che se fossero comunicate agli operai provocherebbero scetticismo o sgomento, vengono di fatto raggiunte, egli dice, senza che i loro esecutori debbano poi lamentarsi per l'eccessiva fatica..

Per stimolare gli operai a seguire i nuovi metodi lavorativi occorre naturalmente dare una adeguata contropartita economica, ma con metodi del tutto diversi dal cottimo tradizionale. Stabilita infatti la quota giornaliera raggiungibile con il nuovo metodo, viene fissato un aumento standard della paga normale che varia, precisa Taylor, tra il 30 ed il 100 per cento in più. Il cottimo cioè viene sostituito dal premio di produzione, o di rendimento. Questo premio sarà decurtato solo se il lavoratore si discosta per difetto dalla quota "scientificamente" assegnatagli

Selezione e addestramento scientifico della manodopera

Anche l'assegnazione di ogni tipo di lavoro ai singoli dipendenti dovrà essere eseguita secondo criteri rigorosamente scientifici. Il *posto giusto all'uomo giusto* è il motto in cui si può condensare questo aspetto del taylorismo.

In generale Taylor distingue i possibili lavori in due grandi categorie. La prima è formata dai *lavori ripetitivi*, ossia da tutti quei lavori "nei quali le stesse operazioni devono essere presumibilmente ripetute un gran numero di volte, dove non c'è nessuna prospettiva di radicali cambiamenti per un periodo di parecchi anni; tali lavori possono anche essere alquanto complessi". La seconda categoria è invece piuttosto genericamente definita come formata da "*lavori di grande varietà*, specialmente se si prevedono miglioramenti nei metodi". Per i lavori del primo tipo si dovranno scegliere uomini "appena all'altezza del loro compito", "di qualità appena sufficienti".

Per il secondo tipo di lavori si dovranno invece scegliere operai "di capacità superiori a quelle strettamente necessarie per l'esecuzione del lavoro; la levatura mentale e la competenza di tali uomini - osserva Taylor - dovrebbero consentire loro, dopo un certo tempo almeno, di pretendere salari più alti di quelli concessi per il lavoro a cui sono adibiti. Sarà un'accorta politica il promuoverli, affidando loro incarichi più importanti e paghe più elevate, appena si siano dimostrati in grado di conseguire buoni risultati".

A questa suddivisione "orizzontale" del lavoro, se ne aggiunge una "verticale" che prevede una netta distinzione tra i predetti compiti manuali e quelli di programmazione, coordinamento e controllo, che consistono nella predisposizione di attrezzi, strumenti e metodi di lavoro e che sono totalmente svolti da altre persone.

Intima e cordiale collaborazione tra dirigenti e manodopera

Il consenso operaio non è solo una premessa indispensabile per l'applicazione dell'Osl, ma ne costituisce una parte integrante: il meccanismo principale per ottenere questo consenso è la ricompensa economica. Tuttavia Taylor è perfettamente consapevole che questa da sola non è sufficiente. ⁽⁵⁾:

Nell'Osl tuttavia non c'è posto per il sindacato che mira a contrattare i livelli salariali e le prestazioni lavorative in base ai rapporti di forza tra le controparti perché questo modo di procedere è del tutto fuori della logica scientifica che si ispira a criteri "neutrali". Vanno di conseguenza rifiutati anche i contratti collettivi perché tendono a garantire salari e tempi di lavoro uguali per categorie molto

⁵Nessun sistema organizzativo, per efficace che sia, può venire applicato in maniera meccanica. Opportuni rapporti personali devono continuamente essere mantenuti fra i datori di lavoro e mano d'opera...

Soprattutto è desiderabile che i superiori parlino agli operai ponendosi al loro livello. Ogni individuo deve essere incoraggiato a discutere con coloro che lo dirigono su qualsiasi controversia in cui possa incorrere sia nello stabilimento che fuori. E' addirittura molto preferibile che i dipendenti vengano rimproverati specialmente se il rimbrotto mostra un'impronta di umanità e di sentimento, piuttosto che lasciati per giorni e giorni senza una parola, oggetto di non maggiore attenzione di quella che verrebbe loro dedicata se facessero parte del macchinario.

L'opportunità che ogni dipendente deve avere di ragionare con la propria testa e di esternare le sue proteste col datore di lavoro rappresenta una valvola di sicurezza; se i dirigenti sono persone ragionevoli e prestano ascolto, comprensivamente, a quanto i loro subordinati hanno da dire, non esiste assolutamente motivo per il sorgere di associazioni sindacali e per il prodursi di scioperi (1909, pp. 126-127)

estese di persone, le quali vanno invece valutate "scientificamente" una per una, secondo il loro rendimento individuale⁽⁶⁾.

Ristrutturazione dell'apparato direttivo

La necessità di una radicale ristrutturazione dell'apparato direttivo deriva dalla constatata grave inefficienza dei modelli tradizionali di direzione che dipende da una serie di ragioni:

- nelle fabbriche organizzate tradizionalmente vi è di norma grande penuria di personale dirigente, sicché i singoli capi sono oberati di numerose ed eterogenee mansioni;
- i capi cercano di superare la difficoltà scaricando parte dei compiti sui propri subalterni, i quali devono già svolgere i propri compiti;
- i suddetti inconvenienti sono aggravati da una struttura gerarchica di tipo militare; con una sola linea di trasmissione di tutti i comandi, in modo che un capo intermedio riceve la totalità degli ordini da chi gli è immediatamente superiore e li trasmette, più dettagliati a chi gli è immediatamente inferiore.

L'unico modo per risolvere il problema della scarsità di uomini dotati di capacità eccezionali di comando è quello di organizzare l'azienda in modo da restringere l'arco di responsabilità affidate alle varie mansioni in modo da raggiungere un equilibrio tra capacità normalmente reperibili sul mercato del lavoro e complesso di compiti assegnati.

I livelli direttivi dunque soffrono degli stessi difetti dei livelli esecutivi, e quindi Taylor propone il medesimo rimedio: una rigida pianificazione dei compiti che estrometta l'iniziativa personale basata sull'empiria e la casualità. Ciò comporta a livello direttivo un forte aumento dei quadri intermedi e più in generale un aumento del rapporto inproduttivi-produttivi

Di conseguenza gli operai non avranno più contatti con un solo capo diretto, ma riceveranno ordini ed istruzioni da diversi superiori, ciascuno dei quali si occuperà di un aspetto particolare del lavoro. La direzione tradizionale basata su una linea gerarchica di tipo militare viene così sostituita da una organizzazione funzionale più simile a quella esistente nelle scuole, dove diversi insegnanti si alternano secondo le loro specifiche competenze⁽⁷⁾.

In tutta l'officina il passaggio di informazioni ai livelli superiori, e quindi anche le richieste di intervento devono essere regolate secondo il cosiddetto "*principio di eccezione*". E' questo un altro punto cardinale dell'Osl, con il quale Taylor estende anche ai livelli direttivi lo stesso criterio di eliminazione dei tempi morti e superflui che lo hanno guidato nella riorganizzazione delle mansioni esecutive.⁽⁸⁾

⁶ Costretto poi dalle circostanze ad attenuare l'opposizione alla contrattazione collettiva dei livelli salariali, Taylor si oppose tuttavia fino alla fine dei suoi giorni ad accettare la contrattazione sindacale dei tempi di lavoro (cfr. anche l'introduzione di A. Fabris in Taylor, 1967, p. XIX).

⁷ Nei primi tempi, osserva Taylor, la novità della riorganizzazione provocherà inconvenienti e frizioni tra diversi capi. Sarà così necessario ricorrere frequentemente ai capi di livello superiore affinché intervengano per dirimere le controversie. Queste sono tuttavia destinate a rarefarsi nel tempo, anche perché per ogni soluzione soddisfacente raggiunta si creerà un precedente destinato a servire come norma generale di comportamento.

⁸ In una organizzazione tradizionale, osserva il nostro autore, "è un fatto tutt'altro che insolito, per quanto sconsolante vedere il direttore... con la scrivania inondata da una marea di lettere e di rapporti su ognuno dei quali egli ritiene di dover apporre la sua firma o il suo timbro. Egli crede di essere tenuto in stretto contatto coll'intera azienda attraverso questa massa di dettagli che piovono sulla sua scrivania" (1909, p. 84)."

La divisione del lavoro si determina dunque a tre grandi livelli. Al livello più basso abbiamo *l'esecuzione materiale* della produzione con la totale assenza di ogni intervento intellettuale che esuli dal mero controllo della normalità del flusso produttivo. A livello intermedio abbiamo lo *studio dettagliato delle procedure lavorative* e la ricerca dei possibili miglioramenti tecnici; a questo livello è richiesto un intervento intellettuale, ma rigorosamente limitato allo studio delle modalità ottimali di esecuzione degli ordini superiori. Al terzo livello infine, abbiamo la massima *dirigenza*. A differenza dei livelli inferiori, il suo compito non è di occuparsi del funzionamento ordinario dell'impresa ma di intervenire soltanto nei casi eccezionali filtrati attraverso il principio di eccezione. e ai massimi problemi di strategia aziendale. Una volta prese, le sue decisioni passeranno ai quadri intermedi, e qui mediante l'istituzione dello *span of control* si otterrà la massima efficienza nell'attuazione tecnica della decisione.

L'one best way

L'one best way non è uno dei quattro principi essenziali dell'Osl, ma l'assunto metodologico generale da rispettarsi nell'applicazione di tutti e quattro i principi su esposti. Esso consiste nel presupposto che *per ogni problema di natura tecnica, organizzativa o sociale, esiste una ed una sola soluzione ottima*, e che tale soluzione può essere raggiunta soltanto mediante l'adozione di adeguati metodi di ricerca scientifica.

L'applicazione di questo postulato ai problemi della impresa produce, secondo Taylor, varie conseguenze di grande rilievo pratico. Proprio a causa della sua superiorità sulle soluzioni alternative "non scientifiche", l'one best way possiede un'intrinseca autorità che lo fa apparire come una soluzione neutrale, superiore agli interessi di parte. La ricerca dell'one best way è quindi un imperativo di validità universale a cui devono sottostare tanto i dipendenti quanto i datori di lavoro.

Prima dell'Osl la conduzione dell'impresa avveniva attraverso l'esercizio di un comando personale sovente dispotico, dittatoriale e ispirato agli esclusivi interessi del proprietario. Ma con l'Osl, afferma Taylor, "il potere personale e l'arbitrio scompaiono: ed ogni argomento, grande o piccolo, diventa un problema per la ricerca scientifica, per la riduzione ad una legge" (⁹).

Senonché questa è un'impresa faticosa e fallimentare. Per essere all'altezza dei suoi compiti un dirigente deve invece adottare un metodo opposto che è appunto quello suggerito dal cosiddetto "principio di eccezione". In base a questo principio "il direttore riceve soltanto dei rapporti riassuntivi e sempre comparativi... anche questi prima di giungere al direttore devono essere sempre attentamente esaminati da un assistente il quale metterà in evidenza tutte le eccezioni, ossia le deviazioni rispetto alle medie favorevoli o alla normalità... così il direttore avrà in pochi minuti, una visione completa del progresso o del regresso che si sta realizzando e gli rimane molto tempo disponibile per esaminare i più vasti problemi di condotta dell'azienda e per studiare il carattere e le attitudini dei suoi più importanti collaboratori" (1909, pp. 84-85).

⁹ L'one best way offre la garanzia per l'organizzazione ottimale dell'impresa, ma a patto che anche l'imprenditore accetti vincoli precisi alla propria azione:

L'uomo che si trova alla testa dell'azienda è sottoposto proprio come l'operaio, alle regole che sono state sviluppate attraverso migliaia di esperimenti, e le norme che sono state sviluppate sono eque; il codice di leggi è giusto, e quelle questioni che con gli altri sistemi sono oggetto di giudizio arbitrario e perciò possono portare a disaccordi, sono state oggetto, del più accurato e attento studio al quale hanno preso parte sia il lavoratore che la direzione, portando alla soddisfazione di ambo le parti (1912, p. 363).

Le premesse ideologiche del taylorismo

Le proposte organizzative di Taylor si posero come una organica soluzione a tutti i problemi sopra descritti in un momento in cui lo sviluppo delle forze produttive aveva posto le basi per compiere un salto qualitativo nell'organizzazione del lavoro in fabbrica. L'organizzazione scientifica del lavoro (Osl) - egli scrive - consiste fondamentalmente in un certo numero di principi generali di vasta portata, in una ben definita concezione teorica che può venire applicata in molte maniere .

Ma in che cosa consiste questa "nuova concezione teorica"? Finora, egli osserva, la attenzione degli uomini si è rivolta alla divisione del surplus prodotto con il lavoro; operai ed imprenditori si sono contesi questo surplus, i primi rivendicandone la parte più ampia possibile sotto forma di salari ed i secondi cercando di difendere il massimo sotto forma di profitto. Contese e conflitti sociali sono stati sempre provocati dalla limitatezza delle risorse disponibili. Tuttavia, Taylor assicura, esiste la possibilità di superare per sempre tensioni, disordini e conflitti: non mediante la repressione violenta e nemmeno a costo del collasso economico, ma imboccando una terza via, che è quella indicata dall'Osl, che consiste in una "*completa rivoluzione mentale*"⁽¹⁰⁾.

L'espressione più immediata e quotidiana dei conflitti che allora si presentarono in fabbrica è per Taylor il *rallentamento intenzionale e sistematico* del lavoro (il cosiddetto *soldiering*), che egli riconduce a tre cause:

l'errata convinzione che un aumento della produzione di ogni lavoratore e di ogni macchina provochi la perdita del lavoro per un numero notevole di persone; i sistemi imperfetti di organizzazione che inducono gli individui a fingere di lavorare o ad andare per le lunghe, al fine di poter difendere i loro veri interessi; gli inefficaci metodi empirici che vengono adottati quasi universalmente nella produzione, e che fanno sì che gran parte dello sforzo produttivo vada perduto.

Il primo motivo indicato da Taylor consiste nella errata credenza che l'aumento della produttività porti alla sovrapproduzione, e che questa a sua volta provochi il collasso economico con licenziamenti e disoccupazione. Pertanto questa credenza induce le persone a lavorare di meno nella convinzione che sia preferibile un lavoro sicuro con carenza di beni, piuttosto che una improvvisa abbondanza di beni pagata con il licenziamento. Ma *l'aumento della produttività comporta una proporzionale riduzione dei prezzi e quindi un maggiore assorbimento sul mercato*. L'aumento della produttività quindi è la premessa per raggiungere un nuovo equilibrio tra produzione e mercato, caratterizzato da un consumo di massa di beni che precedentemente erano riservati ad una élite di privilegiati.

La seconda causa per spiegare il soldiering è l'"imperfetta organizzazione aziendale": poiché non esiste ancora un metodo scientifico per stabilire in modo incontrovertibile e neutrale i tempi reali mediamente richiesti dalle varie lavorazioni, avviene che le direzioni procedono in modo empirico ed arbitrario a "tagliare i tempi, non appena si accorgono che i lavoratori riescono a raggiungere la norma con relativa facilità. Conseguenza diretta di questa condotta è il rallentamento artificioso della produzione da parte degli operai, i quali cercano in tal

¹⁰ Questa rivoluzione consiste nel fatto che "ambo le parti distolgono il loro interesse dalla divisione del surplus considerata la questione principale - ed insieme lo concentrano per aumentare l'entità del surplus, finché esso diventa così grande che non sarà più necessario litigare sul come debba essere diviso" (1912, p. 262). L'inizio di un'era di abbondanza dovrà dunque sancire la fine de conflitti sociali. Ma per avere abbondanza occorre aumentare la produttività; e per aumentare la produttività occorre aumentare il rendimento operaio, e quindi affidarsi all'Osl, unico mezzo in grado di raggiungere questo obiettivo. L'equazione maggior rendimento lavorativo = maggior benessere per tutti è il postulato sociale che giustifica la applicazione dell'Osl.

modo di impedire che la direzione conosca i tempi reali raggiungibili e li costringa ad aumentare il ritmo.

Egli non dubita che tranne poche e lodevoli eccezioni, tutti gli uomini indulgono alla naturale tendenza a lavorare con un ritmo "lento e agevole", tendenza destinata ad aggravarsi quando si raggruppa un certo numero di persone a far lo stesso lavoro con una paga fissa giornaliera uguale per tutti.

La terza causa indicata da Taylor per spiegare il rallentamento della produzione conduce direttamente al cuore dei problemi risolvibili con meccanismi organizzativi suggeriti dall'Osl. Questa terza causa è ravviata negli "*inefficaci metodi empirici*" generalmente adottati nel processo produttivo.

Il vecchio modello dell'artigiano che accompagnava il prodotto dall'inizio alla fine della lavorazione aveva lasciato il posto ad un processo produttivo complesso, articolato in numerose fasi tecnicamente e cronologicamente distinte. Gli operai tuttavia, pur perdendo l'esperienza del ciclo lavorativo completo conservavano la possibilità di sviluppare un proprio mestiere all'interno di ogni fase. L'apprendimento del mestiere avveniva su un lungo periodo di tempo, mediante l'esecuzione di lavori parziali di difficoltà crescente e la sistematica imitazione degli operai più anziani e più esperti. Ciò provocava una personalizzazione dei metodi di lavoro, che riflettevano propensioni, abilità ed esperienze specifiche dei vari maestri di mestiere. Nell'epoca pre-tayloristica il lavoro operaio professionalizzato si può paragonare ad una sorta di "scatola nera", il cui contenuto è gestito dai lavoratori.

L'azienda si limitava al prelievo dell'output di questa scatola; fissava il salario, i ritmi e le norme disciplinari, ma non interferiva nelle singole molecole del processo lavorativo. Da ciò conseguiva, lamenta Taylor, l'impossibilità di determinare in modo scientifico e incontrovertibile i tempi effettivi di lavorazione. Poiché le procedure di lavoro erano in massima parte il risultato di tradizioni empiriche trasmesse oralmente da una generazione operaia all'altra, ne derivava una insormontabile eterogeneità in fatto di tempi, metodi e criteri produttivi. Se a ciò si aggiunge la già vista intenzione operaia di nascondere sistematicamente al padrone i tempi a loro giudizio raggiungibili, si hanno tutte le premesse per una condizione irreparabilmente conflittuale. Nella fabbrica tradizionale, osserva Taylor, il miglior metodo organizzativo che si è saputo escogitare è quello da lui denominato "sistema di iniziativa e di incentivo"; si tratta di un cottimo basato da una parte sullo spirito di iniziativa della manodopera e dall'altro sugli incentivi elargiti dall'azienda. Tuttavia, egli nota, il suo successo "dipende quasi interamente dall'avere a disposizione le capacità di iniziativa della manodopera, ed è davvero raro che ciò effettivamente sia".

Le critiche

Il modello tayloristico, che ha trovato un'ampia applicazione nelle realtà organizzative della prima metà del presente secolo, ha cominciato ad essere criticato negli anni 40/50, principalmente per la totale assenza di considerazioni di ordine sociale e psicologico che lo caratterizzavano e che in realtà lo rendevano, secondo i critici, scarsamente scientifico.

Ulteriori riserve sulla scientificità del modello sono venute da coloro che ritenevano non sufficientemente rigorosa la base empirica di molti principi, tali da farli definire semplici assiomi non verificati.

Critiche più recenti, invece, hanno messo in luce la scarsa adattabilità del modello ai tempi attuali, nei quali la forte variabilità del mercato e della tecnologia

mal si sposa con la parcellizzazione del lavoro, che prevede un basso grado di diffusione di conoscenze e di assunzione di decisioni.

Tanto più che la condizione classica del mercato del lavoro del taylorismo, caratterizzata da una grande disponibilità di forza lavoro non professionalizzata ed a basso costo, sembra essere sempre più lontana dalla situazione attuale.

Trattandosi della prima teoria organizzativa, il Taylorismo ha prestato il fianco a numerosi interventi critici da parte degli studiosi che hanno affrontato il problema in seguito (come si riscontrerà nell'esposizione delle successive teorie).

Tuttavia va riconosciuto che all'epoca della sua pubblicazione lo Scientific Management ha dato una chiave di lettura, probabilmente statica e riduttiva, di una realtà economica e sociale che comunque non era variegata e complessa come quella attuale; questo va detto in "difesa" di Taylor e del suo modello, che peraltro resta ancor oggi il fondamento delle convinzioni tradizionalmente più diffuse in tema di problematiche organizzative (se non altro relativamente a situazioni operative di scarsa complessità esecutiva).

Fayol e i "principi amministrativi"

L'organizzazione del lavoro intellettuale.

Mentre Taylor si è occupato in prevalenza dell'organizzazione del lavoro operaio, Henry Fayol (1841-1925) si è occupato soprattutto dell'organizzazione del lavoro impiegatizio e dirigenziale. Mentre Taylor, americano, si occupò in prevalenza di fabbriche meccaniche, Fayol, francese, concentrò la sua attenzione su imprese minerario- siderurgiche, anche se entrambi maturarono grandi esperienze di organizzazione del lavoro.

Per entrambi gli autori l'esperienza diretta di lavoro offerse una tale messe di spunti e di riflessioni da spingerli alla elaborazione di una sorta di "teoria generale" dei problemi organizzativi e del management che travalica di molto le aree in cui acquisirono le loro più dirette esperienze.

Tanto Taylor quanto Fayol ci appaiono oggi come i padri fondatori della scuola classica del management industriale: da un lato *l'organizzazione del lavoro è un problema troppo complesso* per essere lasciato all'iniziativa empirica ed al buon senso operaio e quindi deve assurgere a dignità di scienza, creando tecnici appositamente addestrati a determinare con criteri scientifici i modi ottimali di lavoro (Taylor), e d'altro canto si individua la "*necessità e possibilità di un addestramento alla direzione*", formulando una vera e propria dottrina generale della direzione, dal momento che le abilità manageriali e direzionali non provengono (soltanto) da qualità innate, ma possono essere comunicate, acquisite e approfondite (Fayol)

Complessità dei compiti e delle attività.

Le operazioni che si svolgono all'interno di un'impresa si possono ripartire, secondo Fayol, nei sei gruppi seguenti:

- a. operazioni *tecniche* (produzione, fabbricazione, trasformazione);
- b. operazioni *commerciali* (acquisti, vendite, scambi);
- c. operazioni *finanziarie* (ricerca e gestione dei capitali);
- d. operazioni di *sicurezza* (protezione dei beni e delle persone);
- e. operazioni di *contabilità* (inventari, bilanci, costi, statistiche, ecc.);

f. operazioni *direttive* (programmazione, organizzazione, comando, coordinazione e controllo).

Queste attività sono distribuite all'interno dell'azienda in modo da dar luogo a concentrazioni significative in determinati livelli o settori, ma in certa misura sono anche presenti in altri livelli o settori.: per Fayol "la divisione del lavoro non può andare oltre certi limiti che l'esperienza, affiancata dallo spirito di misura insegna a non oltrepassare." Le conclusioni che Fayol trae dalla tab. 3.1, sono le seguenti:

1. la capacità principale (ma non esclusiva) dell'operaio è la capacità tecnica;
2. man mano che si sale nella gerarchia l'importanza relativa della capacità tecnica diminuisce mentre la capacità direttiva aumenta. L'equivalenza tra queste due capacità si stabilisce verso il 3° e il 4° grado gerarchico;

Categoria	GRANDE IMPRESA Personale del Settore Tecnico						Totale	
	direttiva	tecnica	commerci ale	Capacità finan- ziaria	sicu- rezza	conta- bile		
Grande stabilimento								
operaio	5	85	--	-	5	5	100	A
capo operaio	15	60	5	-	10	10	100	B
capo reparto	25	45	5	-	10	15	100	C
capo settore	30	30	5	5	10	20	100	D
capo del servizio tecnico	35	30	10	5	10	10	100	E
direttore	40	15	15	10	10	10	100	F
Assieme di stabilimenti								
Direttore Generale	50	10	10	10	10	10	100	G
Ente Statale								
Ministro	50	10	10	10	10	10	100	H
Capo di Stato	60	8	8	8	8	8	8	I

Tab. 3.1 - Importanza relativa delle capacità necessarie al personale delle imprese industriali. Fonte: Fayol, 1916, p. 31.

3. la capacità principale del direttore è quella direttiva. Più il livello è elevato, più questa capacità prevale;
4. le capacità commerciale, finanziaria, di sicurezza e di contabilità hanno la loro massima importanza relativa nel 5° e 6° grado gerarchico. A misura che ci si innalza la importanza relativa in questa capacità nel valore di ciascuna categoria di persone diminuisce e tende a livellarsi;
5. a partire dal 4° e 5° grado gerarchico il coefficiente delle capacità direttive cresce solo a spese degli altri coefficienti, i quali diminuiscono avvicinandosi a un decimo del valore totale.

Polivalenza, organicismo, personalismo

Tre sono gli elementi salienti del discorso di Fayol:

la polivalenza *funzionale* delle capacità umane nelle imprese: in una distribuzione ottimale delle capacità umane nell'azienda ad esempio non si chiederà all'operaio soltanto una elevata capacità tecnica, ma anche di avere qualche capacità organizzativa, di contabilità e antinfortunistica.

la concezione *organicistica* dell'impresa, vista come un corpo sociale vivente. Le varie persone in essa operanti sono come cellule che seppur funzionalmente

specializzate si collegano organicamente, e tale collegamento è garantito dalla compresenza in esse, in misura sia pur differenziata, di un certo numero di capacità comuni.

L'importanza determinante da lui accordata al *fattore personale* nell'azienda rispetto ad altri ordini di fattori più strutturali. L'efficienza aziendale, è il risultato della distribuzione ottimale delle capacità possedute dai singoli soggetti. Fayol non fa un discorso di strutture organizzative, ma di capacità direttive, tecniche, contabili, commerciali, ecc. e il funzionamento delle strutture dipende dalle qualità degli uomini.

Di qui nasce la necessità di un'istruzione manageriale adeguata, e le critiche all'insufficienza dei programmi dell'insegnamento tecnico superiore, in particolare a quello che Fayol definisce "l'abuso delle matematiche". Infatti l'esperienza ed il "buon senso" - le qualità su cui Fayol maggiormente insiste - non dipendono che in minima parte dalle cognizioni matematiche, ma da una visione "umanistica" della vita sociale, unita ad un saldo possesso di conoscenze specialistiche nelle varie branche dell'amministrazione.

Per questo occorre integrare l'insegnamento tecnico superiore con lezioni di direzione, commercio, finanza, sicurezza e contabilità, le principali branche dell'attività direzionale. Ma anche questa preparazione non può restare nozionistica e astratta: occorre un'esperienza diretta e concreta, che i giovani ingegneri freschi di studi devono farsi in fabbrica a contatto diretto con i capi operai ricchi di saggezza e di esperienza.

I "principi" generali della direzione

I "principi" e gli "elementi" generali della direzione di Fayol sono qui elencati raggruppati in tre grandi categorie, definite da Bonazzi (¹¹):

- a. *principi relativi alla struttura funzionale delle organizzazioni*: ne fanno parte il principio della ripartizione del lavoro, quelli dell'unità di comando, dell'unità di direzione, la centralizzazione e la gerarchia;
- b. *principi etici funzionali per l'organizzazione*: sono i principi dell'autorità, della disciplina, dell'ordine, della subordinazione degli interessi particolari all'interesse generale, dell'equità e dell'iniziativa;
- c. *principi di politica del personale*: comprendono i principi che regolano gli aspetti della remunerazione e i principi della stabilità e dell'unione del personale.

Vediamo di illustrarli brevemente qui di seguito.

Principi relativi alla struttura funzionale delle organizzazioni

I principi inclusi nel primo gruppo costituiscono con ogni probabilità il nucleo più originale del contributo di Fayol:

Ripartizione del lavoro: si tratta di una necessità naturale e indispensabile per il buon funzionamento di qualsiasi organizzazione, ma deve essere attuata "con senso della misura".

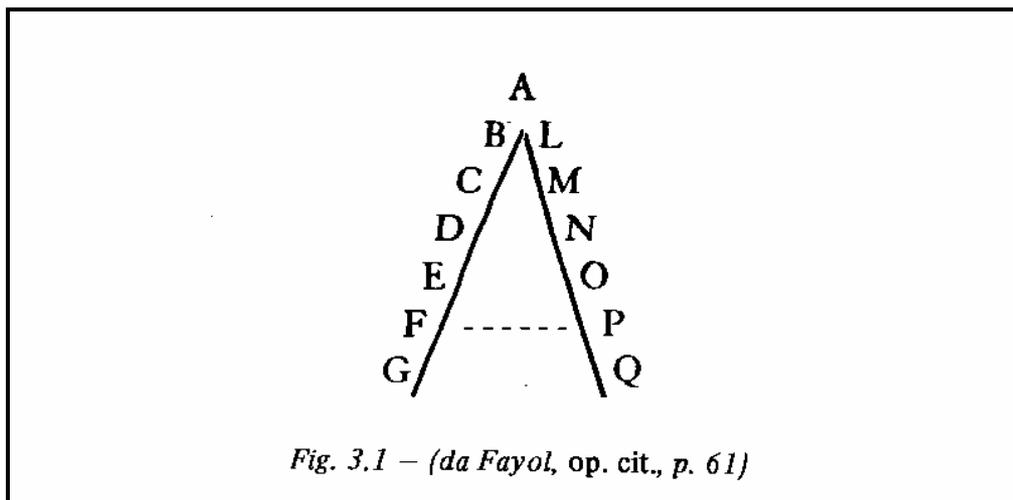
¹¹ G. Bonazzi, dentro e fuori la fabbrica, F. Angeli Milano 1982, p. 78

Unità di comando: per una qualunque azione, una persona non deve ricevere ordini che da un solo capo: "se questa regola è violata, l'autorità è colpita, la disciplina compromessa, l'ordine è turbato, la stabilità minacciata.."

Unità di direzione: se occorrono più competenze direzionali, (tempi e metodi, progettazione, sistemi, ecc.) queste non devono intervenire per via gerarchica diretta sull'operaio, ma devono fungere da consulenti per i quadri impegnati in produzione.

Centralizzazione: In linea generale la centralizzazione, che è massima nelle imprese di piccole dimensioni, tende ad attenuarsi e a lasciare spazio alla decentralizzazione a mano a mano che crescono le dimensioni dell'impresa.

Gerarchia: si tratta di un'esigenza naturale di ogni organizzazione complessa, ma è necessario dotarla di una sufficiente elasticità per evitare ingorghi o percorsi viziosi di comunicazione. Ad esempio, in una situazione caratterizzata da una doppia scala gerarchica come quella simbolizzata nella fig. 3.1, una comunicazione tra la posizione F e la posizione P non dovrà percorrere in senso ascendente tutti i livelli fino ad A, e di qui ridiscendere livello per livello fino a P. Sarà sufficiente legittimare un incontro diretto fra F e P, con il solo vincolo di una tempestiva comunicazione ai loro livelli direttamente superiori dei risultati del loro incontro.



Principi etici funzionali per l'organizzazione.

Si tratta per lo più di auspici che tali valori vengano salvaguardati: le modalità di tale salvaguardia vengono affidate quasi esclusivamente alle doti personali dei capi e dei loro collaboratori a tutti i livelli.

Principio dell'autorità: l'autoritarismo e la divisione gerarchica dei compiti sono l'unico modo "naturale" di organizzare un'azienda. L'autorità è "il diritto di comandare ed il potere di farsi obbedire", e il suo esercizio implica sempre una responsabilità, ossia una sanzione positiva o negativa per l'operato di chi la detiene. Occorre distinguere tra l'autorità gerarchica, che proviene dalla funzione svolta e autorità personale, "fatta di intelligenza di sapere di esperienza, di valore morale, del dono del comando, di servizi resi, ecc..".

Principio della disciplina: "La disciplina è essenzialmente l'ubbidienza, la assiduità, l'attività, il comportamento, i segni esteriori di rispetto secondo le

disposizioni stabilite tra l'impresa ed il suo personale". Non dipende dalle strutture, ma dal valore di coloro che la sanno mantenere: "Lo stato di disciplina di un qualsiasi corpo sociale dipende essenzialmente dal valore dei capi"

Principio dell'ordine: distinto in ordine materiale e ordine sociale. L'ordine materiale corrisponde al principio un posto per ogni cosa ed ogni cosa al suo posto. Anche per l'ordine sociale vale il principio l'uomo giusto al posto giusto : massima di sapore tayloriano, ma che Fayol non esita a definire "un miraggio", se non viene soddisfatta "l'esatta conoscenza delle necessità e delle risorse sociali dell'impresa e l'equilibrio costante tra queste necessità e queste risorse"

Principio della subordinazione degli interessi particolari all'interesse generale: ogni interesse personale, di gruppo, di funzione si giustifica solo alla luce dell'interesse complessivo dell'azienda.

Principio dell'equità: Le prescrizioni normative, per quanto perfette sulla carta, hanno sempre bisogno di una mediazione discrezionale dell'uomo dirigente: "L'equità - ricorda Fayol - non esclude né l'energia né il rigore. Essa richiede nell'applicazione molto buon senso, molta esperienza e molta bontà". Anche Taylor parla di giustizia, ma poi ne trova la base nell'applicazione rigorosa del metodo scientifico, nell'one best way. Invece non c'è one best way scientificamente e astrattamente determinabile, sembra dire Fayol.

Principio dell'iniziativa: ogni persona, nello svolgimento dei suoi compiti, non può esimersi di porre la massima attenzione, interesse, capacità, di svolgere insomma una funzione propositiva.

Principi di politica del personale

Fayol affronta in primo luogo la questione di quale sistema retributivo sia il più adatto ai vari tipi di lavoro retribuito: dopo aver elencato i tre sistemi di pagamento allora più in uso - cioè a retribuzione a giornata a cottimo e ad economia - egli passa ad esaminare le varie condizioni che fanno preferire un sistema rispetto agli altri due.

La *retribuzione a giornata* esige che si controlli in modo continuo che il lavoro venga effettivamente svolto, ma ha il vantaggio di una facile applicazione quando non è possibile misurare con criteri esatti la quantità di lavoro da effettuare.

Il *sistema ad economia* non esige una sorveglianza così attenta come nel sistema a giornata, ma può provocare frizioni tra gli operai stessi: "i buoni sono scontenti dice Fayol - perché si sentono capaci di guadagnare di più; i mediocri trovano che il compito loro imposto è troppo pesante"

Il *sistema a cottimo* infine ha il vantaggio di corrispondere all'effettiva quantità di lavoro effettuato, ma ha l'inconveniente di spingere a produrre a detrimento della qualità e "di creare dei conflitti quando si tratta di rivedere le tariffe di cottimo per tenere conto dei progressi realizzati nei procedimenti di lavorazione".

Il nostro autore è favorevole in linea di principio alla introduzione di un sistema di premi, in particolare a quelli che candidamente chiama come "premi anti-sciopero", da lui definiti come "dono quasi gratuito offerto loro (cioè agli operai) dal padrone" con un contratto che è quindi unilaterale. Fayol mostra tuttavia una perplessità: questi premi sono efficaci nei periodi economicamente favorevoli all'azienda, ma che cosa succederà - si domanda - nei periodi difficili? Una volta

istituito il premio su iniziativa del padrone, esso può diventare un'aspettativa generalizzata degli operai, e trasformarsi quindi in un istituto da contrattare.

Interessanti sono infine le sue tesi sulla cosiddetta partecipazione agli utili d'azienda. Fayol che la partecipazione agli utili non ha senso in tutte le società che non hanno un fine lucrativo (servizi di Stato, società filantropiche, scientifiche, ecc.) e anche in quelle a scopi di lucro appare "di difficile attuazione":

Che un'impresa sia prospera o no - egli osserva - l'operaio ha bisogno di un salario immediato che occorre assicurargli. Un sistema che facesse dipendere interamente la retribuzione dell'operaio da eventuali futuri utili, è inapplicabile

Ma il suo scetticismo sulla partecipazione agli utili si limita agli operai, ma non riguarda gli impiegati, i quadri intermedi e i dirigenti. In ragione della loro collocazione relativamente privilegiata rispetto alle maestranze operaie, in funzione delle mansioni svolte.

Gli elementi di direzione

Determinati i cosiddetti "principi" della direzione, Fayol passa a discutere quelli che egli chiama gli "elementi" della direzione, ossia: la programmazione, l'organizzazione, il comando, il coordinamento ed il controllo. Mentre i principi costituiscono delle norme generali di comportamento a cui attenersi in qualunque situazione, gli elementi rappresentano invece i campi in cui l'attività direzionale si estrinseca e si qualifica.

Programmazione

Qualsiasi corretta attività direzionale si estrinseca in un processo temporale, e tale processo va programmato, ma per essere efficace, è necessario che soddisfi due condizioni fondamentali: un programma, dice Fayol, deve essere *unitario* per eliminare dualità, confusioni e disordini; e deve essere anche *flessibile* per adattarsi alle modifiche che via via possono imporsi..

Anche Taylor parlava della necessità di elaborare un programma minuzioso e razionale, ma la sua insistenza andava sulla scrupolosa aderenza al programma fissato, una volta passati alla fase esecutiva: l'insistenza sulla perfezione razionale e dettagliata del programma portava a trascurare la possibilità di adattamenti e riaggiustamenti nel corso del processo. Fayol al contrario, è consapevole che nessun programma, per quanto perfetto può prevedere tutte le variabili che interverranno successivamente, anche come effetto collaterale, della parziale attuazione del programma deciso. Infine, una terza qualità del programma deve essere la sua *precisione*, "compatibile egli dice - con le incognite che pesano sul destino dell'impresa" Un programma deve essere il più possibile preciso in rapporto alle variabili prese in considerazione - deve cioè escludere qualsiasi approssimazione e improvvisazione - ma al contempo deve offrire la possibilità di adattamenti successivi.

L'elaborazione di un programma rischia sempre di essere una impresa lunga e laboriosa; con il rischio di mancanza di continuità nell'azione, o di cambiamenti di direttive. Pertanto un dirigente che voglia essere un efficace programmatore deve possedere in misura spiccata l'arte di trattare le persone, energia, coraggio morale, competenza e conoscenza generale dell'impresa. Altra condizione indispensabile è

la stabilità del personale dirigente, in modo da eliminare il rischio di mutamenti di rotta provocati dall'avvicendamento dei responsabili del programma.

Organizzazione

Per organizzazione Fayol intende il complesso di attività volte a dotare una impresa di tutto ciò che è utile al suo funzionamento: materie prime, attrezzature, capitali, personale.

Organizzazione significa essenzialmente struttura gerarchica piramidale. Organizzando un'impresa con squadre di 15 operai per ogni capo operaio e con quattro capi intermedi per ogni capo immediatamente superiore, si riesce a strutturare una massa imponente di uomini con un relativamente basso numero di livelli gerarchici.

Una struttura organizzativa non è una "macchina" un "ingranaggio amministrativo", immagine che potrebbe suggerire l'idea che, "come l'ingranaggio meccanico, anche quello amministrativo non possa trasmettere il movimento se non perdendo un po' della forza col crescere del numero degli ingranaggi" L'immagine corretta per raffigurare una struttura amministrativa deve essere invece quella del sistema nervoso. Ogni capo intermedio non è una passiva rotella dell'ingranaggio, ma "può e deve essere produttore di movimenti e di idee. Vi è... in ciascuno di questi capi intermedi una forza d'iniziativa che, se bene impiegata, può estendere considerevolmente la potenza d'azione del capo dell'impresa"

Per ovviare alla carenza di capi provvisti di tutte le qualità indispensabili al funzionamento dell'organizzazione, Taylor aveva escogitato due meccanismi: la rigida delimitazione dei campi di controllo in specifiche aree di competenza, ed il cosiddetto principio di eccezione, in base al quale filtrano ai livelli gerarchici superiori soltanto le informazioni su situazioni che escono da certi valori standard. In pratica Taylor proponeva di semplificare le mansioni e restringere le competenze anche dei quadri intermedi e direttivi (oltreché esecutivi), garantendo la funzionalità complessiva dell'organizzazione attraverso un fitto reticolo dettagliatamente programmato.

Per Fayol invece ogni capo deve avere indubbiamente una serie di qualità indispensabili, dal piano della vigoria fisica a quello dell'intelligenza, della cultura generale, delle conoscenze di direzione, e di alcune nozioni sulle altre funzioni. Ma dal momento che non è umanamente possibile trovare un capo che "sappia tutto" e possa intervenire su tutto, Fayol propone di creare degli *staff*, ossia dei gruppi integrati di persone provviste di competenze specifiche, non organicamente inserite nei processi produttivi. Queste competenze si specificano per Fayol in quattro rami di attività: a) aiuti alla direzione nel lavoro corrente, come corrispondenza, riunioni, studio e preparazione di pratiche particolari, ecc.; b) coordinamento e controllo; c) studi per il futuro, programmi da stabilire o da coordinare; d) ricerche di miglioramenti

Comando

Una visione "ingenua" delle attività direttive porterebbe a identificare direzione con comando. Invece Fayol concepisce la direzione come un complesso coordinato di funzioni diverse (programmazione, organizzazione, controllo, ecc.) e che il comando per lui non è che una di queste funzioni. "Costituito il corpo sociale si tratta di farlo

funzionare: questa è la funzione del comando". Il comando è un'arte che si basa "su alcune qualità personali e sulla conoscenza dei principi generali di direzione".

Fayol redige un elenco di compiti connessi a comando nel quale compaiono due elementi costanti: il primo riguarda le *qualità* richieste al capo, e che sono conoscenza ed azione, mentre il secondo riguarda i *campi* od *oggetti* su cui conoscenza ed azione vanno esercitate: il personale e le strutture organizzative.

	Conoscenza	Azione
Personale	conoscenza profonda dei collaboratori diretti	eliminazione incapaci; buon esempio; favorire spirito di sacrificio; partecipazione collaboratori a decisioni
Strutture	conoscenza profonda di disposizioni e norme	revisione periodica di struttura gerarchica; evitare assorbimento in dettagli

Fig. 3. Componenti del comando secondo Fayol

Anche per Fayol vale il "principio di eccezione", con un'unica differenza: mentre Taylor si affida quasi esclusivamente ai meccanismi gerarchici, Fayol, insiste sui compiti consultivi e assistenziali dello staff. Un secondo particolare è dato dall'ammonimento di Fayol di assicurarsi il massimo di collaborazione nelle decisioni importanti, allo scopo "di assicurare l'unità di direzione e la convergenza di tutti gli sforzi".

Fayol afferma che il comando non è una scienza ma è un'arte, ossia un insieme di abilità, conoscenze, saggezza, esperienze che definiscono la vera statura di un capo. Il comando è cioè il momento in cui il capo si espone, in cui rinunciando a comode coperture di norme legali o di vincoli scientifici, fa valere le sue doti creative la sua discrezionalità. Nessuna norma può essere infatti talmente perfetta e inclusiva da poter prevedere non soltanto ogni minimo dettaglio, ma soprattutto da poter dare una traccia vincolante per scelte d'ordine strategico. Avviene sempre che ad un certo punto la norma lasci lo spazio ad un'interpretazione, ad una scelta, ad un rischio: questo è il momento specifico del comando.

Il manager si trova sovente da un lato a deve difendere l'interesse dell'impresa di fronte al personale e dall'altro a difendere l'interesse del personale di fronte all'impresa (o più precisamente di fronte ai padroni dell'impresa).

Coordinamento e controllo

Il coordinamento ha per il nostro autore la funzione essenziale di armonizzare le varie parti del "corpo sociale", e di adattare i mezzi allo scopo. Strumento principale del coordinamento sono le *comunicazioni* interne che non hanno soltanto uno scopo informativo, ma anche integrativo. Riunioni settimanali dei capi servizio, od anche l'istituzionalizzazione di veri e propri agenti di collegamento sono i rimedi proposti da Fayol per garantire il flusso delle comunicazioni ed il conseguente coordinamento delle varie parti.

Il controllo riguarda tutte le attività svolte dall'impresa e ha lo scopo di garantire un rapido intervento in caso o di scostamento dai programmi adottati, o di comparsa di fattori imprevisti. Anche il controllo non è una funzione da affidare agli uomini di linea; occorre istituire ruoli specializzati, da affidare ad ispettori competenti e imparziali che fanno parte dello staff. Uno dei maggiori pericoli da evitare nell'esercizio del controllo, è l'ingerenza nella direzione e nel funzionamento, che andrebbe contro l'unità di direzione.

Conclusioni

Mentre Taylor è conosciuto soprattutto come riorganizzatore del lavoro di officina, Fayol abbraccia un orizzonte più ampio, dove le preoccupazioni amministrativo-manageriali prevalgono su quelle meramente ingegneristiche. Al di là di questa differenza ci sono però ragioni più profonde e più valide per spiegare le differenze.

Se l'essenza del taylorismo non consiste tanto nella parcellizzazione spinta delle mansioni, quanto nel postulato tecnocratico dell'one best way, per Fayol scienze non sono soltanto quelle esatte, ma anche quelle umane, come la psicologia, la sociologia, il management. Ed il management non è soltanto una disciplina scientifica, che si può imparare: è sì una disciplina da insegnare nelle scuole, ma è anche un'arte, fatta di sensibilità, senso della misura, consumata esperienza nel trattare con gli uomini. Alla legge falsamente asettica dell'one best way, Fayol sostituisce un benevolente autoritario senso della misura.

Max Weber e il "modello burocratico"

Pur non essendosi direttamente interessato di problemi manageriali come Taylor e Fayol, Max Weber ha dato un contributo fondamentale nella fondazione della cosiddetta scuola classica dell'organizzazione. Contemporaneo ai due autori citati, Weber esprime le esigenze oggettive di organizzazione e di razionalizzazione di un moderno stato burocratico. La costruzione del tipo ideale di burocrazia che Weber presenta in *Economia e società* giunge tuttavia ad un tale livello di astrazione e di generalizzazione da restare a tutt'oggi un passaggio obbligato per gli studi sulle organizzazioni complesse, di qualunque tipo esse siano.

La nozione di tipo ideale

Il modello weberiano della burocrazia deve essere inteso come un *tipo ideale*, e cioè uno strumento concettuale costruito per determinare uniformità di comportamento, empiricamente constatabili.

Nell'ambito delle scienze storico-sociali è possibile costruire un numero indefinito di tipi ideali, che trovano la loro giustificazione:

- a. nell'utilità ai fini di una ricerca teoricamente fondata;
- b. nella coerenza interna fra tutti gli elementi costitutivi.⁽¹²⁾

Nel costruire i suoi tipi ideali Weber parte da una definizione in termini formali-istituzionali mediante una precisa elencazione dei requisiti sociali (statuizioni, norme, aspettative, meccanismi di funzionamento, ecc.) che a suo parere costituiscono le caratteristiche peculiari del modello tipico-ideale in questione. Successivamente Weber considera: a) da un lato le più generali condizioni economiche e tecniche che rendono (o hanno reso) possibile l'apparizione storica di quelle date realtà da lui sussunte sotto il modello tipico-ideale in questione; b) dall'altro lato le implicazioni che ne derivano per tutti i soggetti interessati, a livello di conseguenze sociali ed economiche (obbligazioni verso terzi o facoltà di agire con le corrispondenti legittimazioni di natura legale, politica, religiosa, etica, di costume, ecc.).

¹² E' possibile così avere ad es. il tipo ideale del feudalesimo, del capitalismo, della democrazia parlamentare, del sindacato operaio, della magistratura ecc. Ognuno di questi tipi ideali servirà come paradigma concettuale per procedere all'analisi delle diverse realtà empiriche riconducibili in qualche modo ai paradigmi stessi; in tal modo si potranno valutarne le differenze e gli scostamenti, per poter giungere così ad una conoscenza nomologica, ossia relativa a regole e concetti generali

I tre tipi ideali del potere legittimo

Per comprendere il pensiero di Weber sulla burocrazia occorre collocarlo nel quadro più generale della sua teoria del potere: egli definisce il potere come "*la possibilità per specifici comandi (o per qualsiasi comando) di trovare obbedienza da parte di un determinato gruppo di uomini*". Ogni rapporto di potere, soprattutto quando si perpetua nel tempo tende a trovare una *base di legittimazione*, ossia una giustificazione che lo faccia apparire legittimo sia agli occhi di chi comanda che agli occhi di chi obbedisce. *Qualsiasi potere, quando è o appare legittimo, si definisce come autorità*. L'autorità cioè, è per Weber quel particolare caso di potere istituzionalizzato che si basa su una serie di credenze atte a legittimarne l'esercizio.

Altra condizione importante per l'esercizio dell'autorità è *l'esistenza di un apparato amministrativo*. L'autorità, specialmente quando viene esercitata su un gran numero di persone, necessita di una struttura amministrativa che serva da ponte tra superiore e subordinati. Questi apparati amministrativi possono variare notevolmente fra di loro, e tali diversità secondo Weber sono da ricollegarsi anche al diverso tipo di legittimazione che giustifica l'esercizio istituzionalizzato del potere. Weber distingue infatti tre forme principali di legittimazione, che definiscono tre tipi ideali di potere: potere *carismatico*, potere *tradizionale* e potere *legale*.

Potere carismatico. Carisma significa letteralmente "dono della Grazia", una eccezionale qualità in virtù della quale uno diventa leader (capo). Il capo carismatico - sia esso un profeta, un eroe o un demagogo - giustifica il suo potere in virtù delle sue straordinarie capacità e delle sue imprese. I suoi discepoli accettano il suo potere perché hanno fiducia nella sua persona. Il potere carismatico nasce generalmente da una rottura violenta con le istituzioni vigenti, e si afferma o come predicazione di un ordine nuovo o come ritorno alle origini di un movimento, di cui si accusa la progressiva degenerazione nel corso del tempo.

Sotto un tale tipo di potere l'apparato amministrativo - quando ci sono abbastanza seguaci da renderne necessario uno - è di norma molto precario e instabile. I discepoli più fedeli di regola svolgono il ruolo di intermediari tra il capo e le masse.

Potere tradizionale. In questo caso la legittimazione del potere proviene dalla credenza nel passato, nella giustizia e nella rettitudine del modo tradizionale di fare le cose. Il capo tradizionale è colui che comanda in virtù del suo status ereditario. I suoi ordini sono personali e arbitrari, ma dentro i limiti fissati dalla tradizione. I suoi sudditi obbediscono o in seguito alla lealtà personale verso di lui o in seguito al rispetto per il suo status tradizionale. Quando questo tipo di potere, tipico di una società patriarcale, si estende su molte persone e su un largo territorio, l'apparato amministrativo che ne consegue può idealmente assumere due forme:

a. nella *forma patrimoniale* del potere tradizionale i funzionari dell'apparato sono personalmente al servizio - servi, congiunti, favoriti, ecc. - dipendendo di regola dal loro padrone per una remunerazione. L'espressione storica più vicina a questo modello sono le Monarchie assolute;

b. la seconda forma, ossia *l'apparato feudale* ha invece un più alto grado di autonomia nei confronti del padrone. I funzionari feudali non sono dipendenti personali ma degli alleati uniti da un giuramento di fedeltà al loro vassallo. In virtù di questo contratto esercitano una giurisdizione indipendente, generalmente

posseggono il loro dominio amministrativo e non sono dipendenti dal loro superiore per remunerazione e sussistenza.

Potere legale. La credenza nella equità della legge è la legittimazione che sostiene questo tipo di potere. In questo caso le leggi vengono obbedite perché è stabilito che esse:

a) siano statuite razionalmente rispetto ad un determinato valore o un determinato scopo;

b) costituiscano nel loro insieme un cosmo di regole astratte e universali, ossia applicabili ad una universalità di casi simili e non siano state invece emanate per regolare casi specifici con intendimenti arbitrari;

c) che quindi anche il detentore del potere legale - ossia il superiore sia tenuto non solo a comandare, ma anche ad obbedire allo stesso ordinamento impersonale in base al quale orienta le sue prescrizioni.

Nel potere legale la legge trova la propria legittimità non solo nell'essere razionalmente orientata a perseguire determinati scopi o valori, ma anche nell'essere universale e impersonale, ossia superiore alle stesse persone che la promulgano.

Mentre i capi carismatici e tradizionali emettono in genere disposizioni valide per i subordinati, ma alle quali essi non sono tenuti a conformarsi, i capi che agiscono in condizioni di potere legale sono invece tenuti ad obbedire alle leggi da loro stessi emanate: in caso contrario si entra nel dispotismo e nell'arbitrio.

Il modello tipico-ideale della burocrazia

L'apparato amministrativo che maggiormente corrisponde al tipo legale di potere viene visto da Weber nella burocrazia, che si caratterizza per i seguenti principi e requisiti, specifici della burocrazia moderna:

1. il principio della *competenza* disciplinata da leggi e regolamenti amministrativi che a sua volta comporta: a). una stabile divisione dei doveri d'ufficio; b). la divisione stabile dei poteri di comando esercitati secondo le regole previste per il conseguimento dei compiti; c) l'adempimento regolare e continuativo dei compiti così suddivisi.

2. il principio della *gerarchia* degli uffici, ossia di un sistema rigido di sovra e sub-ordinazione degli organi di autorità, con poteri di controllo dei superiori sugli inferiori;

3. l'esistenza di un ufficio dove vengono conservati tutti gli *atti* relativi al funzionamento dell'apparato burocratico, e che è rigidamente diviso dalla sfera della vita privata dei funzionari (segreto di ufficio);

4. una minuziosa *preparazione* specializzata, che pone i funzionari in una posizione di privilegio rispetto ai "non addetti ai lavori";

5. l'esercizio di un'attività *a tempo pieno* da parte dei funzionari (l'attività burocratica non può cioè essere una *sinecura*, o una professione secondaria).

Tutte queste caratteristiche provocano una serie di conseguenze sulla posizione interna ed esterna dei funzionari:

1. l'ufficio è una *professione*. Ciò richiede:

a. un *corso di studi* predeterminato che assorbe per lungo tempo l'intera attività del futuro funzionario;

b. *prove di qualificazione* poste come condizioni preliminari per l'assunzione (concorsi);

c. *dovere di fedeltà* di ufficio, che si estrinseca nella lealtà verso uno scopo oggettivo impersonale (quello per cui esiste l'apparato burocratico) e non verso determinate persone che ricoprono i ruoli superiori. Le persone cambiano, ma la fedeltà allo scopo rimane;

2. la condizione di funzionario della burocrazia è accompagnata da un *prestigio sociale* rilevante nei confronti dei dominati. Questo prestigio è maggiore quando il funzionario è nominato da istanze a lui superiori, e non quando è eletto dal basso alla sua carica (come per certi ruoli negli Usa: es. giudici, sceriffi);

3. la carica ha una durata *vitalizia*, e si configura in una carriera che porta il funzionario a ricoprire posizioni sempre più alte, per motivi di merito e di anzianità;

4. la carica è *ricompensata* mediante uno stipendio monetario fisso, pagato dall'organismo burocratico nel cui ambito il funzionario lavora. Il funzionario non riceve mai compensi economici diretti dai clienti dell'organizzazione; i clienti pagano l'organizzazione e questa a sua volta provvederà a stipendiare il funzionario. Questa norma serve a garantire autonomia, decisione e imparzialità del funzionario nel trattare le pratiche dei clienti, o utenti dell'organizzazione;

5. il funzionario non possiede gli strumenti del suo lavoro, che gli sono dati in dotazione dall'organizzazione, e dei quali deve rendere conto.

La crescente burocratizzazione della società moderna

La diffusione di forme burocratiche di amministrazione nell'era moderna non si limita, secondo Weber, al solo apparato statale ma investe ogni forma di organizzazione complessa. Non è solo l'amministrazione pubblica a diventare più burocratizzata ma, sia pure in varia misura, tutte le organizzazioni complesse: nella sfera economica, come in quella scolastica, ospedaliera, religiosa, militare, Weber osserva la proliferazione di organizzazioni formali su larga scala, la concentrazione dei mezzi amministrativi al vertice della gerarchia e l'adozione di procedure e strutture burocratiche di organizzazione. Le aziende, la Chiesa, l'esercito, le scuole, gli ospedali, i tribunali, ecc. appaiono sempre più amministrati mediante regole impersonali orientate ad una gestione razionale delle risorse. Le ragioni storiche di questo processo di crescente burocratizzazione vengono viste da Weber nella superiorità tecnica che la burocrazia dimostra rispetto ad altre e più tradizionali forme di amministrazione ⁽¹³⁾.

¹³ Un meccanismo burocratico pienamente sviluppato - afferma Weber (1947, vol.II, p. 288) - è rispetto ad esso [organismo non burocratico, n.d.a.] nello stesso rapporto in cui si trova una macchina nei confronti dei mezzi non meccanici di produzione dei beni. Nell'amministrazione burocratica... la precisione, la rapidità, l'univocità, la pubblicità degli atti, la continuità, la discrezione, la coesione, la rigida subordinazione, la riduzione dei contrasti, le spese oggettive e personali sono recati in misura migliore rispetto a tutte le forme collegiali o di uffici onorari o assolti come professione secondaria.

Weber vede nella burocrazia un decisivo progresso storico rispetto alle forme tradizionali, pre-burocratiche di amministrazione. Naturalmente anche le potenzialità negative di un assetto burocratico non vengono ignorate: l'esame dell'impresa capitalistica evidenzia aspetti positivi e negativi legati all'affermarsi della burocratizzazione. In un'impresa capitalistica burocratizzata i mezzi di produzione non sono nelle mani dei dipendenti e l'intera struttura organizzativa è coscientemente stabilita secondo principi razionali. La disciplina del lavoro è assicurata da una serie di norme impersonali che cercano di adattare completamente i dipendenti alle esigenze del sistema.

La burocratizzazione offre indiscutibili vantaggi ma vi sono anche innegabili aspetti negativi che Weber individua soprattutto nei costi umani imposti ai dipendenti, quali una estrema limitazione delle loro libertà personali, e la crescente incapacità di capire la propria attività in relazione all'organizzazione generale dell'impresa. La moderna burocrazia favorisce il formarsi in ogni campo - azienda, amministrazione pubblica, scuola, esercito, ecc. - di *personalità deformate*, i cosiddetti specialisti, o tecnici esperti che si sostituiscono sempre più all'ideale dell'uomo colto della passata civiltà. Per questo Weber insiste sulla spersonalizzazione che la grande burocrazia moderna provoca ad ogni livello dei suoi addetti (¹⁴).

La burocrazia e il problema del potere

Nel modello ideale della burocrazia il funzionario ha gli attributi della imparzialità, un'esperta conoscenza e l'obbedienza ai superiori. Il suo dovere è di conformarsi alle regole e agli ordini che vengono dall'alto. Nei casi in cui le sue opinioni personali differiscono da quelle dei suoi superiori, egli le deve mettere da parte e deve fare il massimo per la fedele esecuzione degli ordini ricevuti.

La responsabilità del burocrate è limitata al modo nel quale egli esegue gli ordini assegnati: egli non è responsabile per l'assegnazione dei compiti stessi (in particolare i fini ultimi e la più vasta strategia fornita dagli uomini politici con responsabilità di governo); l'intero apparato burocratico è un semplice strumento nelle mani di chi lo possiede, sia questo un dittatore, un presidente eletto, o un ministro.

I rischi del potere.

Nella realtà, tuttavia, le cose non assumono mai una forma così chiara.: Weber, dopo aver esposto i tipi ideali passa ad analizzarne le problematiche e tensioni.

Nel tipo carismatico di potere, il fuoco della tensione e della instabilità consiste nel processo di depersonalizzazione del carisma. A sua volta il decentramento è il maggiore problema del potere tradizionale. Nel tipo legale di potere la maggior fonte di conflitti è data invece dalla posizione di potere del burocrate, basata sulla sua conoscenza competente.

La conoscenza specialistica può infatti essere usata come un potente mezzo del burocrate nei confronti del suo superiore politico, e quest'ultimo, con la crescente

¹⁴ Cfr. su questo punto H. Gerth e C. Wright Mills, 1958, p. 50.

complessità dei compiti tecnico-amministrativi rischia di non avere le conoscenze specialistiche necessarie per controllare il burocrate e vedere fino a qual punto questi esegua i suoi ordini.

Meccanismi di controllo.

Queste tendenze, che allontanano il potere dai suoi centri legittimi non sempre tuttavia conducono necessariamente ad un completo dominio degli apparati burocratici. Esistono condizioni, meccanismi, ed anche forze politico-sociali che possono controbilanciare queste tendenze. Per quanto riguarda i meccanismi di controllo sulla burocrazia, Weber enumera cinque possibilità:

a. la *collegialità*, ossia la diffusione della responsabilità di decidere in un gruppo di persone dotate di poteri paritari, in modo da evitare il rischio di decisioni monocratiche e arbitrarie. La collegialità ha tuttavia lo svantaggio di accrescere notevolmente la lunghezza e la complessità del processo decisionale;

b. la *separazione dei poteri*, ossia la divisione delle responsabilità fra due o più organismi dotati di poteri limitati. L'inconveniente di questo meccanismo è visto però da Weber in una cronica instabilità dovuta alla potenziale rivalità che si viene ad instaurare tra i vari organismi;

c. *l'amministrazione da parte di dilettanti*. Questo meccanismo, chiaramente pre-burocratico viene elencato da Weber solo per esigenze di completezza, ma non è certo un sistema adeguato alle esigenze della società moderna;

d. *democrazia diretta*. Questo metodo, variamente adottato in società del passato può avere una certa efficacia a condizione di essere esercitato in piccole comunità e per decisioni straordinarie. La democrazia diretta appare quindi piuttosto utopistica in società complesse e di massa come quelle moderne; e. la *rappresentatività*, ossia la delega del potere di controllo a uomini politici professionalizzati, e dotati quindi di sufficienti conoscenze tecniche, amministrative e sociali per poter controllare il funzionamento della macchina burocratica. Questo è certamente per Weber il meccanismo più adatto per evitare degenerazioni del potere burocratico, o quanto meno per intervenire con efficacia.

Weber stesso tuttavia è oltremodo riservato sugli esiti del confronto tra burocrazia e forze politiche tenute a controllarla. Egli ritiene intrinseca ad ogni burocrazia sia la tendenza ad una espansione delle sue funzioni verso aree che idealmente si trovano fuori della sua giurisdizione, e sia la tendenza contraria che permette l'effettivo controllo e la direzione dell'apparato burocratico da parte del suo capo legittimo. Quale di queste tendenze possa prevalere, e fino a quale punto, è una questione empirica a cui non si può rispondere a priori. L'esito del conflitto dipende dalle forze sociali che operano in una concreta situazione storica.

Le Relazioni Umane

Comunemente si pensa alle R.U. come ad una scuola a cui va il merito di aver "superato" il taylorismo; in realtà le R.U. non si sono contrapposte al taylorismo, ma vi si sono sovrapposte, integrandolo negli aspetti più lacunosi e aiutandolo ad adattarsi ai mutamenti tecnologici e sociali che lo scorrere degli anni rendeva inevitabili: se paragoniamo il taylorismo ad un meccanismo, potremmo affermare che le R.U. ne sono state il lubrificante.

Problemi non risolti dal taylorismo

Nei primi due decenni del secolo XX la rivoluzione tayloristica cominciò ad investire le fabbriche occidentali: la parcellizzazione delle mansioni, la misurazione dei tempi, le catene di montaggio e in generale la tendenza ad organizzare con criteri "scientifici" il lavoro umano subordinato, non tardarono ad affermarsi come tratti essenziali della grande fabbrica moderna. Tuttavia, se l'Osl consentì di aumentare enormemente la "resa" del lavoro, non rimase immune dall'insorgere di nuovi problemi provocati dall'inattesa risposta operaia ai nuovi metodi produttivi.

La risposta operaia si manifestò soprattutto con la diffusione di massa di comportamenti individuali e spontanei: si verificarono resistenze all'aumento forzoso della produzione basate sempre più sulla solidarietà informale degli appartenenti a gruppi omogenei di lavoro, un aumento dell'assenteismo e un maggiore avvicendamento della manodopera.

La prima reazione delle aziende fu quella di applicare più severamente i nuovi metodi organizzativi, ma ciò comportò un aumento dell'estraneazione operaia e risultati operativi sempre lontani dai massimi teorici previsti dal taylorismo.

Ci si orientò quindi allo studio degli effetti psico-fisiologici del lavoro: soprattutto la fatica fisica e la monotonia nel lavoro. Si cercò in particolare di approfondire il concetto teorico di "*fatica*", in risposta ad un problema sollevato da Taylor, ma da questi lasciato insoluto.

Taylor infatti dichiarò che l'unico vincolo umano nei ritmi di lavoro è costituito dalla resistenza fisica ad uno sforzo prolungato, ma in un'organizzazione fondata sui parametri oggettivi scientifici, la valutazione dei limiti non valicabili della fatica umana restava legata alla mera sensazione soggettiva del singolo lavoratore. Non era infatti possibile stabilire una norma standard, valida per tutti gli operai addetti ad un analogo tipo di mansioni: dal momento che la reazione degli individui agli stessi sforzi è notevolmente differente, in rapporto non solo alla costituzione fisica, all'età, all'allenamento, ecc.

Queste scoperte portavano ad allargare l'analisi anche al fenomeno della *monotonia*. Si accertò così che fatica e monotonia sono fenomeni legati da molteplici e complesse interconnessioni: ai fini del rendimento operaio in fabbrica, fatica e monotonia provocano un rallentamento dei ritmi lavorativi ed uno scadimento dell'attenzione; e il medesimo rimedio - ossia l'introduzione di opportune pause nel lavoro - era in grado di fronteggiare gli inconvenienti provocati da entrambe.

Secondo due scienziati inglesi, Wyatt e Fraser la noia può essere evitata in due condizioni lavorative antitetiche: a) quando il lavoro è talmente provvisto di significato e di responsabilità da concentrare totalmente l'attenzione di chi lo esegue. Oppure quando, b) il lavoro è talmente automatizzato da richiedere la minima attenzione, e da permettere così di pensare ad altro o di chiacchierare con i propri compagni di lavoro. La noia invece è massima quando il lavoro è largamente ripetitivo, ma al tempo stesso non permette l'assenza di attenzione; quando cioè non provoca alcun interesse ma al contempo richiede interventi saltuari, tali da impedire la evasione mentale.

Come conclusioni pratiche delle loro ricerche, essi proposero cinque rimedi per ridurre al minimo la monotonia del lavoro:

1. avvicendamento di attività nel corso dello stesso turno lavorativo;
2. retribuzione a cottimo e non ad economia, in modo da incentivare l'esecuzione del lavoro senza interruzioni individuali;
3. organizzazione del lavoro in modo da favorire nell'operaio la percezione della propria attività come esecuzione di compiti conclusi, separati e dotati di senso, invece che come una attività indefinita e interminabile;
4. collocazione degli operai nello stabilimento in modo da evitare il loro isolamento fisico e favorire invece la formazione di gruppi omogenei;
5. introduzione di periodi di riposo nei turni di lavoro.

Queste indicazioni appaiono per vari aspetti lontane dall'organizzazione tayloristica: . Wyatt e Fraser constatano che il modello tayloriano è troppo schematico e lacunoso, e cercano di integrarlo aggiungendovi una certa dimensione socio-psicologica. Al lavoro uniforme, costante e indefinitamente ritmato prescritto da Taylor si contrappone un'attività variata nel tempo e nell'oggetto e soprattutto provvista, per quanto possibile di un senso.

Presupposti teorici delle relazioni umane

I temi principali del pensiero di Mayo e dei suoi collaboratori, nello sviluppo della scuola delle relazioni umane si possono così sintetizzare:

- a. il significato del cosiddetto "fattore umano";
- b. l'anomia della società industriale e la fabbrica come istituzione reintegratrice;
- c. l'importanza degli aspetti informali nell'organizzazione produttiva.

Il "fattore umano "

L'importanza del fattore umano viene sottolineata in dichiarata polemica con il taylorismo, accusato di considerare i dipendenti soltanto nel loro ristretto ruolo

formale di produttori. In questo senso le relazioni umane sembrano propugnare una visione più ampia del rapporto uomo-fabbrica.

Con l'espressione "fattore umano", Mayo ed i suoi seguaci intendono il complesso dei fattori psicologici - e quindi sostanzialmente arazionali - che condizionano il comportamento manifesto dei singoli soggetti.

Mayo in realtà non contesta l'assunto tayloriano secondo cui è necessario massimizzare il comportamento "razionale" dell'uomo nel momento produttivo; semplicemente obietta che Taylor non riconosce l'esistenza di un vincolo a tale massimizzazione, ossia la struttura psicologica latente, essenzialmente arazionale, dei singoli individui.

Per questo insiste sulla necessità di soddisfare il cosiddetto "fattore umano", mediante la creazione di un ambiente di lavoro gradevole, e soprattutto mediante l'accorta manipolazione psicologica delle frustrazioni, delle ansie, delle eventuali nevrosi.

L'uomo di Mayo non è più l'individuo isolato ipotizzato dal Taylor. Egli possiede una certa dimensione sociale, quella stessa in cui si radica la struttura psico-emotiva della sua personalità. Ma questa dimensione sociale è sempre data da un micro-gruppo informale, come la famiglia, gli amici o i colleghi di lavoro. La personalità dell'uomo ipotizzato da Mayo è totalmente priva di dimensioni macro-sociali capaci di conferirgli una coscienza razionale del suo essere nel mondo.

L'anomia della società industriale e la fabbrica come istituzione reintegratrice

La moderna società industriale appare a Mayo turbata da gravi crisi e tensioni: egli è allarmato dall'ondata di delinquenza, di suicidi, di alcoolismo, di disgregazione sociale e morale che caratterizzava negli anni '30 tanta parte della vita urbana negli Usa. Per dare una spiegazione generale di questi fatti egli si rifà al concetto durkheimiano di anomia. L'anomia per Durkheim è una *condizione di allentamento delle norme morali* che mantengono organizzata ed ordinata una società, e si determina quando il primitivo equilibrio sociale viene alterato dalla brusca introduzione di nuovi metodi produttivi, dalla concentrazione umana in spazi relativamente ristretti, dal troppo rapido aumento di ricchezza, ecc. Una società non anomica per Durkheim è tipicamente una comunità di piccole dimensioni, in cui gli interessi dei singoli membri sono subordinati all'interesse del gruppo. In una società non anomica i singoli individui hanno una chiara identità sociale, sanno qual è il ruolo che la società gli conferisce e come sarà lo sviluppo delle tappe fondamentali della loro esistenza.

Elton Mayo rimpiange apertamente la perdita di questo tipo di società e dimostra una acuta nostalgia per la società preindustriale, che egli è portato ad identificare con la comunità agricolo-pionieristica americana dell'800. Questa società è stata distrutta con l'industrializzazione e l'urbanesimo del mondo moderno, e noi - sostiene Mayo - stiamo negando il costo sociale e morale di questa perdita. Mayo tuttavia non attacca l'industrializzazione e l'urbanesimo in quanto tali, ma il modo caotico in cui si sono verificati. L'attenzione degli imprenditori unicamente rivolta alle finalità economiche delle fabbriche ha fatto perdere di vista l'enorme costo sociale derivante dalla perdita dei valori integrativi.

In questa diagnosi della società industriale sono già però contenute, per Mayo, le premesse per un rimedio. I problemi posti dalla società industriale non possono

secondo lui essere risolti se non attraverso una restaurazione degli antichi valori morali; ma tale restaurazione non può avvenire con un utopico ritorno al mondo preindustriale che implicherebbe la perdita dei vantaggi economici oggi acquisiti. Ma quale può essere la strada?

Mayo scarta in primo luogo la strada di un intervento politico statale. Mayo è profondamente avverso a quello che lui chiama "il peso oppressivo dello stato", e non crede che questo possa portare dei benefici. D'altra parte l'anomia di cui soffre la società industriale non è dovuta al deperimento dello stato, ma delle cosiddette istituzioni secondarie (comunità locali, parrocchie, corporazioni di arti e mestieri, ecc.), le più adatte per dare all'uomo un'identità sociale ed un senso di appartenenza. In questa analisi Mayo si riallaccia apertamente a Durkheim, ma se ne stacca nel momento di proporre il suo rimedio contro i mali della società moderna. Durkheim non vedeva altra possibilità che il tornare ad associazioni di categoria, leghe di mestieri tipiche di una società artigianale, ed in questo partiva già battuto perché è impossibile far rivivere istituzioni così anacronistiche nel mondo della grande industria. Anche Mayo sostiene che occorre tornare ad istituzioni secondarie, ma queste devono essere trovate nello stesso mondo moderno in cui viviamo. Ora l'istituzione secondaria più tipica e vitale della nostra civiltà è la fabbrica, e la fabbrica appunto viene vista da Mayo come l'istituzione più in grado di contribuire a ricomporre l'ordine sociale in crisi. Finora esse hanno trascurato le conseguenze sociali che derivavano dalle imponenti concentrazioni di energie umane rese necessarie dal loro stesso sviluppo. Ma la fabbrica (o meglio l'azienda) dice Mayo non può più disinteressarsi di questi aspetti. Accanto alla funzione economica essa deve svolgere una funzione sociale non meno importante: deve fare in modo che i dipendenti non si limitino a produrre beni ma che essi sentano di appartenere all'azienda. Per ottenere questo scopo l'azienda deve promuovere molteplici attività integrative e manipolative. Oltre al counselling psicologico, l'azienda deve favorire forme dopolavoristiche, associative, ricreative, sportive, culturali. Operai ed impiegati, più che dipendenti dell'azienda, devono sentirsi membri della stessa.

Le funzioni dell'azienda per Mayo si comprenderanno meglio se si tiene presente il "fattore umano" prima descritto. Per Mayo il rapporto dipendente-azienda è un rapporto soprattutto psicologico emotivo, ricco anche di componenti psicanalitiche sicché non è esagerato prospettare un'immagine dell'azienda che rievochi, più o meno consciamente nei dipendenti, la figura di una "grande madre" dispensatrice di sicurezza e di calore umano.

Gli aspetti informali - Strettamente collegata ai punti precedenti vi è l'importanza accordata agli aspetti informali delle relazioni aziendali.

Al di là delle strutture ufficiali e dei ruoli previsti dagli organigrammi, vi è una fitta rete di rapporti non istituzionalizzati, ma di fondamentale importanza per l'azienda. Se questi rapporti informali sono collaborativi, essi daranno luogo ad un'atmosfera generale che favorirà l'interazione sociale e la produzione; in caso contrario anche il più perfetto organigramma resterà sterile e fonte di conflitto. Conseguenza pratica dell'importanza accordata agli aspetti informali fu la politica volta a favorire la formazione di gruppi di lavoro armonici. A differenza di quanto prescriveva il taylorismo, i consulenti aziendali ispirati alle relazioni umane raccomandavano che il lavoro venisse organizzato riunendo gli operai in piccoli gruppi; in tal modo il piacere derivante dal lavorare insieme (chiacchierando, sviluppando solidarietà, ecc.) sarebbe diventato una nuova importante motivazione per l'esecuzione di lavori anche intrinsecamente ingrati.

Le ricerche di Elton Mayo

Nel 1924 la direzione degli stabilimenti Western Electric di Hawthorne aveva deciso di promuovere una serie di ricerche sperimentali per accertare il grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento. Si voleva cioè determinare se ed in che misura l'aumento di luce nell'ambiente di lavoro influenzasse l'ammontare del lavoro compiuto.

Senonché l'esperimento di Hawthorne riserbò tali sorprese da disorientare profondamente i tecnici della Western Electric. L'aumento della luce, attuato in un reparto di operaie appositamente scelte per la prova determinò, come si prevedeva, un certo aumento della produzione; ma lo stesso fenomeno si verificò inaspettatamente anche nel cosiddetto "reparto di controllo", ossia nel reparto ad illuminazione immutata di cui si esaminava il rendimento per confrontarlo col reparto di prova. Lo sconcerto aumentò ancora quando in un esperimento successivo si provò a diminuire la luce e si constatò che la produzione continuava lievemente ad aumentare. Se la produzione era aumentata indipendentemente dalla variazione della luce, arguirono i ricercatori ciò dipendeva dal fatto che le operaie sottoposte alla prova erano coscienti di essere osservate, di essere cioè oggetto di una considerazione più attenta di quella abituale. E questa coscienza aveva influito beneficamente sulle motivazioni psicologiche al lavoro.

I dirigenti della Western Electric compresero che lo sviluppo delle ricerche sui rapporti tra motivazioni psicologiche e rendimento lavorativo richiedeva l'intervento prolungato di specialisti. Fu così che decisero di rivolgersi ad Elton Mayo ed alla sua équipe. Responsabile della ricerca non fu tuttavia Mayo, ma F. Roethlisberger, allora suo assistente all'Università di Harvard.

I ricercatori iniziarono la loro attività nella presunzione che questa sarebbe durata a lungo, ed in effetti essa si protrasse per oltre cinque anni, dalla primavera del 1927 alla primavera del 1932. In questo periodo vennero effettuate tre distinte ricerche:

1. ricerca sui fattori che favoriscono il rendimento operaio;
2. ricerca sui motivi di lamentela e di soddisfazione operaia nell'ambito di fabbrica;
3. ricerca sui fattori di solidarietà o di antagonismo informale tra gli operai.

La prima ricerca: fattori formali e informali del rendimento operaio

Scopo di questa ricerca fu di accertare se i fattori più efficaci nello stimolare il rendimento operaio fossero di natura economica (cottimi e incentivi) oppure di natura ambientale (lavoro in gruppo affiatato, supervisione amichevole dei superiori, pause di lavoro). Sei giovani operaie addette al montaggio di relè telefonici vennero trasferite in una stanza apposita, con tavoli da lavoro muniti di un congegno per la registrazione automatica dei relè costruiti. Alle operaie si aggiunse anche un osservatore che rappresentava la direzione e che era responsabile della buona conduzione dell'esperimento. Egli aveva due distinte funzioni, tenere un'accurata registrazione di tutto quanto avveniva nella stanza e favorire un'atmosfera cordiale nel gruppo. Poco dopo l'inizio dell'esperimento venne modificato anche il cottimo del gruppo. Anziché essere calcolato sulla media delle oltre cento operaie del reparto, esso venne direttamente calcolato sulla produzione

delle sei operaie della sala prova. Si pensò che in tal modo si sarebbe favorito lo spirito di corpo delle sei operaie.

L'esperimento durò oltre due anni e si articolò in tredici distinti periodi. Ogni periodo fu caratterizzato da una particolare modificazione dell'orario (introduzione di pause e/o riduzione delle ore lavorative), seguendo in linea generale il criterio di un progressivo miglioramento delle condizioni di lavoro. L'eccezione più rilevante fu rappresentata dal 12° periodo, in cui vennero ripristinate per tre mesi le condizioni iniziali per vedere se dopo quasi due anni di esperimento anche la produzione che era notevolmente aumentata sarebbe tornata ai livelli precedenti.

I ricercatori affermano che alla conclusione dei loro esperimenti la produzione media oraria delle sei operaie era aumentata di circa il 30 per cento rispetto agli standard registrati all'inizio dell'esperimento. Ma la cosa più interessante fu che tale aumento si realizzò mediante un lento ma continuo rialzo non rigidamente correlato alle modificazioni introdotte nei vari periodi.

Per spiegare questo aumento, i ricercatori si concentrarono su due probabili fattori: l'incentivo economico di gruppo e il "morale" favorevole creato dall'accresciuta integrazione tra le sei operaie ed il loro supervisore. Di quest'ultima ipotesi (palesamente preferita dai ricercatori) viene ripetutamente sottolineata la fondatezza attraverso la dettagliata narrazione di episodi volti a dimostrare l'aperto favore con cui le operaie accettavano il nuovo clima più "umano" che si era venuto instaurando nella sala prova.

Non si era ancora concluso il primo esperimento che gli autori decisero di continuare le ricerche per verificare quale dei due fattori individuati - l'incentivo di gruppo o i rapporti amichevoli - esercitasse maggiore influenza sull'aumento della produzione. Vennero così progettati due altri esperimenti. Nel *primo esperimento* si sarebbe annullata la variabile dei rapporti amichevoli per misurare soltanto l'effetto dell'incentivo: le operaie prescelte per la prova avrebbero continuato a lavorare nel reparto comune con l'unica differenza che per loro la paga sarebbe stata calcolata sul loro rendimento di gruppo e non su quello dell'intero reparto. Con il *secondo esperimento* - simmetricamente opposto al primo - si sarebbe annullata la variabile dell'incentivo di gruppo per misurare soltanto l'effetto dei rapporti cordiali: le operaie sottoposte alla prova sarebbero state trasferite in una stanza apposita con una supervisione analoga a quella della prima prova; la loro paga tuttavia avrebbe continuato ad essere calcolata in maniera uguale a quella dell'intero reparto, senza tener conto delle variazioni produttive del gruppo.

A detta dei ricercatori queste due prove non ebbero però il successo che essi si ripromettevano. Il *primo esperimento* dovette essere interrotto dopo appena nove settimane a causa della crescente ostilità delle altre dipendenti che richiedevano condizioni di pagamento uguali a quelle del gruppo di prova. Nelle nove settimane dell'esperimento i ricercatori ebbero tuttavia il tempo di constatare che la produzione del gruppo era mediamente aumentata del 12,6 per cento. Ma quando l'esperimento fu interrotto la produzione calò bruscamente, addirittura del 3,8 per cento al di sotto del livello medio registrato prima che l'esperimento cominciasse. Ciò sembrerebbe provare la positiva influenza dell'incentivo finanziario sulla produzione. Gli autori però rifiutarono questa conclusione, e cercarono di spiegare l'aumento produttivo proprio nella rivalità scoppiata tra le operaie dell'esperimento quelle del reparto normale.

La storia del *terzo esperimento* - rapporti cordiali senza incentivo di gruppo - fu invece molto diversa, e così pure le cause del suo relativo insuccesso. Esso poté

svilupparsi sull'arco di oltre due anni (giugno 1928 - ottobre 1930). Tuttavia, fu gravemente limitato dal fatto che le variazioni dell'orario di lavoro non vennero introdotte secondo un piano predeterminato, ma seguirono le esigenze produttive dello stabilimento. Avvenne così che per oltre un anno furono imposti frequenti straordinari, e varie volte capitò che si dovesse lavorare persino la domenica. Nel secondo anno invece la crisi economica obbligò a ridurre l'orario a 40 ore settimanali ed infine a chiudere anzitempo l'esperimento. Queste condizioni esterne influirono pesantemente sulla condotta lavorativa delle operaie; mentre nel primo anno, la produzione media oraria era aumentata gradualmente fino al 15 per cento, negli ultimi due mesi essa ebbe un declino sempre più accentuato. Le operaie rallentavano artificiosamente la produzione per ritardare il giorno del licenziamento.

Se si prescinde dall'ultimo periodo, osservano i ricercatori, si nota tuttavia un aumento del 15 per cento imputabile alla supervisione amichevole ed alle pause di riposo. Ma questo risultato è per loro piuttosto imbarazzante, se posto a confronto con quello ottenuto nel primo esperimento, dove con supervisione amichevole e incentivo di gruppo l'aumento era stato del 30 per cento. I ricercatori avevano sempre minimizzato l'incentivo per sottolineare l'importanza della supervisione amichevole, ma adesso, che l'incentivo è eliminato e l'aumento imputabile alla sola supervisione è appena del 15 per cento sarebbe logico dedurre che l'incentivo ha un potere almeno pari alla supervisione. Ma i ricercatori tutti presi dai loro postulati psicologistici, recalcitrano di fronte a questa conclusione, e se la cavano dicendo che sebbene le condizioni ambientali fossero le stesse, le ragazze del terzo esperimento non formarono mai un gruppo armonico come le montatrici dei relè della prima sala-prova. Le cause della mancata integrazione sarebbero state le forti differenze sociali esistenti tra le operaie e di conseguenza l'incapacità di sentirsi un gruppo integrato. Di fronte a queste affermazioni viene spontaneo domandarsi se per caso anche l'assenza del cottimo di gruppo non abbia influito negativamente sui processi integrativi del gruppo.

La seconda ricerca: interviste sui motivi di lamentela e di soddisfazione (settembre 1928 - settembre 1930)

La ricerca prese l'avvio con un programma di 1600 interviste imperiate sui motivi di lamentela o di soddisfazione dei dipendenti Hawthorne nei confronti della propria azienda. All'inizio le interviste duravano non più di un'ora ma poi vennero progressivamente allungate fino a diventare veri e propri colloqui in profondità che davano ai dipendenti l'occasione di sfogare i propri stati di ansia e di frustrazione.

L'intervista modificava così la sua funzione originaria; oltre ad essere uno strumento di conoscenza della percezione operaia del lavoro, essa diveniva un mezzo di controllo e di integrazione aziendale che faceva leva sui meccanismi psico-emotivi degli individui. Proprio per l'importanza assunta da questa funzione la direzione decise un ulteriore programma di interviste, che avrebbe dovuto interessare la totalità dei dipendenti Hawthorne. In effetti, entro il 1930 si ebbe un totale di oltre 21 mila colloqui sui circa 40 mila dipendenti dell'epoca. Il programma sarebbe ancora continuato se la recessione economica con i suoi massicci licenziamenti, non avesse consigliato un'interruzione.

Nel complesso i risultati ottenuti risultano assai poco lusinghieri per l'impresa. Come primo motivo di lamentela c'erano le paghe con quasi settemila commenti negativi. Seguivano la sorveglianza, gli orari, la sicurezza, gli armadietti personali.

E' interessante che i più lunghi commenti degli autori sono dedicati proprio alla questione degli armadietti. Di fronte alle risposte negative in altri ben più importanti argomenti i ricercatori si guardarono bene dal trarre la conclusione più logica, cioè di trovarsi di fronte ad una massa sfruttata e priva di qualsiasi strumento di difesa (i sindacati alla Western Electric non esistevano), che può esprimere soltanto nel mugugno il proprio rancore.

Mentre i pochi giudizi positivi degli operai vengono sempre considerati come la logica espressione di una riuscita integrazione collettiva nell'azienda, i molti giudizi negativi vengono considerati come lo sfogo alogico di una mal riuscita integrazione dei singoli individui, per cause prevalentemente inconsce ed emotive. Solo nei casi in cui le lagnanze si riferivano a fatti oggettivamente comprovabili - affermano gli autori - avrebbero potuto essere considerate come un'espressione "razionale" dei singoli intervistati. In tutti i casi in cui l'oggetto di lagnanza non era empiricamente verificabile, la lagnanza stessa non avrebbe potuto essere considerata che come l'espressione emotiva di una carena integrazione individuale, dovuta a cause latenti diverse da quelle dichiarate.

La terza ricerca: i fattori di solidarietà e d'antagonismo informale

L'esperienza raccolta nelle prime ricerche aveva suggerito ai ricercatori la grande importanza che poteva avere, ai fini aziendali, la formazione tra gli operai di gruppi sociali informali ed omogenei. I ricercatori intuirono che la formazione di un gruppo armonico non ha sempre conseguenze positive per la produzione; essi si trovarono così ad affrontare, in un'altra ottica, quello stesso fenomeno del rallentamento intenzionale e sistematico della produzione (il "*soldiering*") che già per Taylor aveva costituito il principale problema da risolvere nel lavoro industriale.

Proprio le resistenze incontrate dal taylorismo su questo punto offrirono ai ricercatori della Western Electric l'idea di cercare i fattori limitativi della produzione nella direzione più trascurata dal Taylor stesso, ossia nelle conseguenze sociologiche provocate dal dinamismo spontaneo dei piccoli gruppi.⁽¹⁵⁾ Scopo della ricerca fu perciò quello di verificare: a) l'esistenza di un'organizzazione informale all'interno del gruppo formale di lavoro; b) i rapporti reciproci tra elementi formali ed informali, con particolare riferimento al "morale" del gruppo ed all'andamento produttivo. Anche in questo caso venne allestita un'apposita sala di osservazione in cui vennero trasferiti quattordici operai, tra montatori, saldatori e collaudatori, a cui si aggiunsero un osservatore ed un intervistatore.

Gli autori affrontarono principalmente lo scarto tra la quota di produzione stabilita dalla direzione e quella effettivamente raggiunta dagli operai. Essi constatarono così che l'ipotesi sull'autolimitazione informale della produzione era esatta. Ma proseguendo nell'indagine gli autori scoprirono che in realtà tutte le attività svolte nel gruppo erano regolate da una serie di norme informali, che potevano essere così riassunte:

- a. non devi produrre troppo: se lo fai sei un "guasta-cottimo";

¹⁵ Come scrive Mayo, varie misurazioni "...attirarono l'attenzione del gruppo su un fatto che essi già sapevano, e cioè che un gruppo di lavoro nel suo insieme fissava praticamente la produttività dei singoli operai richiamandosi a una norma prefissata ma mai chiaramente definita, corrispondente all'idea che il gruppo si faceva dell'equo lavoro di una giornata. Ben di rado, per non dire mai, questa norma corrispondeva a quelle fissate dai tecnici della produzione." (1945, p. 239).

b. non devi produrre troppo poco: se lo fai sei un imbroglione;

c. non devi mai dire nulla ai superiori che possa danneggiare un tuo compagno: se lo fai sei una spia;

d. non devi cercare di mantenere le distanze sociali e non devi nemmeno essere troppo invadente: se per esempio sei un collaudatore, devi agire come se tu non lo fossi.

Gli autori constatarono anche che al di là della facciata di omogeneità formale il gruppo dei quattordici operai era diviso in due sottogruppi. C'era un gruppo "centrale" composto da coloro che maggiormente si uniformavano alle norme sopra elencate, e c'era un gruppo "marginale" composto da operai che non riuscivano a tenere i ritmi informali di produzione e che dovevano essere aiutati. Questi due gruppi erano poi attraversati da alcune stratificazioni che riflettevano il diverso grado di qualificazione professionale richiesto dalle varie mansioni; tuttavia i collaudatori che per lavoro, istruzione e vestiario erano "troppo" superiori al resto del gruppo venivano sottoposti a diffuse pressioni perché attenuassero gli aspetti più appariscenti della loro superiorità.

Le teorie motivazionali

La crisi dell'organizzazione tradizionale

Se la progettazione organizzativa esposta nel capitolo precedente riguarda gli organigrammi formali ed il funzionamento manifesto delle aziende, l'esame che stiamo per iniziare riguarda i nuovi modi, emersi con gli anni '60, di concepire il lavoro umano nelle organizzazioni aziendali, e più in generale i rapporti tra tali organizzazioni e i dipendenti.

Un concorso di cause di svariata natura ha provocato la crisi dell'organizzazione tayloristica, o tradizionale. Molto sinteticamente possono essere elencati i seguenti tre principali ordini di fattori:

a. l'aumentata variabilità della *gamma dei prodotti*, unitamente alla minore vita commerciale degli stessi (in altri termini, la maggiore turbolenza del mercato che impone una flessibilità prima sconosciuta nei programmi produttivi);

b. l'aumentato tasso di *obsolescenza delle tecnologie produttive*, unitamente alla comparsa sistematica dell'elettronica come strumento di elaborazione e controllo delle informazioni inerenti l'attività aziendale con la conseguente *ridefinizione di molte mansioni esecutive* (sia operaie che impiegatizie);

c. il crescente *rifiuto della manodopera esecutiva ai lavori parcellizzati e ripetitivi*. Tale rifiuto, provocato dalla crescita culturale e politico-sindacale dei lavoratori, può assumere varie forme, che vanno dalla protesta individuale (turnover, assenteismo, ecc.) alla lotta sindacale per la riprogettazione globale della organizzazione del lavoro, con un maggiore rispetto della salute psico-fisica dei lavoratori, garanzie di crescita professionale, ecc.

Si tratta di tre condizioni concomitanti che rovesciano specularmente quell'insieme di condizioni di stabilità (e prevedibilità) del mercato, della tecnologia e della forza lavoro che avevano costituito la premessa storica per il successo del taylorismo.

Chris Argyris: oltre le relazioni umane.

Carattere comune di queste teorie è quello di concentrarsi soprattutto sui motivi psicologici che inducono i dipendenti a rifiutare l'organizzazione tradizionale del lavoro: in questo risiede la novità, ma come vedremo anche il limite delle teorie motivazionali. Questa novità non va commisurata rispetto al taylorismo che è apertamente indicato come il nemico da battere, ma rispetto alle relazioni umane

che le nuove teorie giudicano insufficienti ad eliminare gli inconvenienti sociali del taylorismo.

In modo schematico si può affermare che queste teorie si affermano nel momento in cui si prende coscienza che:

- a. gli interessi umani dei dipendenti sono intrinsecamente contrapposti a quelli delle aziende organizzate in modo tradizionale;
- b. che gli interventi puramente psicologico-ambientali per smussare il contrasto non sono altro che manipolazioni dei dipendenti operate ad esclusivo vantaggio dell'azienda;
- c. che l'unico modo per superare il contrasto consiste nel riprogettare completamente l'organizzazione del lavoro, in modo che le mansioni arricchite di contenuti intelligenti stimolino le motivazioni dei dipendenti e ne garantiscano una reale crescita psicologica e intellettuale.

Chris Argyris è l'autore che testimonia la transizione dalle relazioni umane alle teorie motivazionali, ed è anche quello che con maggiore chiarezza sancisce i punti su elencati. Egli descrive le proprietà che a suo parere definiscono uno stato di autentica "*maturità*" della persona umana, e le leggi che in condizioni normali presiedono al suo sviluppo. Queste leggi riguardano essenzialmente le trasformazioni che avvengono nel trapasso dall'infanzia alla maturità. L'infanzia dell'uomo è contrassegnata, secondo Argyris da condizioni di passività, di dipendenza dagli altri, con pochi e predeterminati modelli di comportamento, interessi "vaghi, casuali e superficiali", una limitata visione del tempo ed una scarsa coscienza del proprio Ego. Il passaggio all'età adulta - sempre che non vi siano traumi o impedimenti esterni - significa la fine di queste condizioni di inferiorità e la conquista di qualità positive, esattamente contrapposte alle prime: attività, indipendenza, capacità di ricerca e di adattamento, interessi continuativi e profondi, capacità di programmare il proprio futuro, di assumere responsabilità e di conoscere le potenzialità del proprio Ego.

Ma il modo in cui è organizzato il lavoro nella maggioranza delle aziende moderne impedisce lo sviluppo di queste caratteristiche, e impone agli uomini di restare in uno stato psicologicamente regredito ed infantile. Quali sono infatti gli obbiettivi ed i caratteri delle grandi organizzazioni lavorative del mondo d'oggi? Una prima caratteristica è data dalla razionalità: ma si tratta di una razionalità puramente aziendale, che non ha nulla di umano e che pur tuttavia viene imposta agli uomini come l'unico modo possibile di essere razionali. Di conseguenza o l'uomo accetta di conformarsi ad una razionalità che gli è estranea oppure è condannato ad essere emarginato come arazionale, emotivo, asociale. ⁽¹⁶⁾

Dalla razionalità aziendale discendono conseguenze incompatibili con lo sviluppo della maturazione personale: Argyris individua tali conseguenze proprio in quei principi che la scuola classica ha indicato come i cardini fondamentali di un'organizzazione "razionale" del lavoro: la specializzazione dei compiti, la gerarchia e l'unità di comando, la sfera di controllo ⁽¹⁷⁾. Esiste quindi una *radicale*

¹⁶ (In questa diagnosi è già implicito un attacco alle relazioni umane, le quali definendo il "fattore umano" come un semplice coacervo di stati emotivi cercavano di manipolarlo per giustificare l'adesione dei dipendenti all'unica razionalità esistente, ossia quella aziendale.)

¹⁷ La specializzazione dei compiti, se da un lato moltiplica il rendimento lavorativo, dall'altro frena la naturale ricerca umana della novità e sviluppa solo "poche e superficiali capacità", mentre le altre sono condannate ad una lenta atrofia. A sua volta il principio gerarchico, se da un lato garantisce l'ordinato

incompatibilità tra le necessità degli individui psicologicamente sani e le caratteristiche delle grandi aziende che di regola hanno bisogno solo di una massa dipendente e passiva. Finché le aziende resteranno organizzate come sono oggi, incomberà sempre il dilemma tra perseguire i fini aziendali sacrificando l'integrità psicologica degli uomini oppure salvaguardare gli uomini rinunciando a massimizzare i profitti aziendali.

Ma come uscire da questo dilemma? Il problema fondamentale consiste nel *ridurre il grado di dipendenza, subordinazione, sottomissione, ecc.* provata nel lavoro.

Abram Maslow e la scala dei bisogni

Maslow è l'ideatore di una *teoria dei bisogni umani* che ha lo scopo di meglio prevedere e comprendere le motivazioni presenti nel comportamento degli uomini. Egli parte dalla premessa che la motivazione (la quale a sua volta produce un comportamento) nasce da una tendenza di ordine più generale a soddisfare determinati bisogni. Se un organismo vivente ha sete, è probabile che cercherà di bere, se ha fame è probabile che cercherà di mangiare, e così via. D'altra parte, soddisfatto un bisogno, è molto probabile che questo non determinerà più il comportamento del soggetto fino a quando non apparirà nuovamente.



SCALA DEI BISOGNI SECONDO MASLOW

funzionamento dell'organizzazione, dall'altro tende a rendere gli individui passivi e subordinati, con un ristretto campo di responsabilità e con prospettive di breve periodo. Questa condizione è aggravata dal fatto che gli individui sono tenuti a svolgere compiti affidati dai loro superiori e seguendo procedure predeterminate. Se poi qualcuno non si rassegna a svolgere ruoli subordinati ma cerca di pervenire a posizioni di maggiori responsabilità, sarà inevitabilmente costretto ad accettare la legge della giungla ed a sviluppare sentimenti di ostilità nei confronti dei suoi concorrenti. Ma anche questo non è certamente un atteggiamento conforme ai principi richiesti per lo sviluppo di una personalità psicologicamente sana e matura.

Maslow afferma inoltre che alcuni tipi di bisogni sono qualitativamente differenti dagli altri - il bisogno di mangiare ad es., è qualitativamente differente dal "bisogno" di vincere il premio Nobel. Ci sono cioè dei bisogni di ordine strettamente fisiologico, ed altri determinati dal contesto sociale e culturale in cui si trova l'individuo. Maslow ha in particolare distinto cinque categorie di bisogni, che è possibile sistemate in una sorta di gerarchia. Dal livello più basso a quello più alto essi sono:

1. bisogni fisiologici (riguardano la sopravvivenza immediata);

sono situati all'inizio della gerarchia e tendono ad avere la massima forza finché non sono soddisfatti; si tratta dei bisogni fondamentali, come la necessità di cibarsi, di vestirsi, di avere un tetto; fino a quando non saranno soddisfatti, almeno in misura tale da garantire una sufficiente funzionalità corporea, è probabile che richiamino la maggior parte delle energie dell'individuo, per le restanti necessità ci sarà scarsa motivazione.

2. bisogni di sicurezza (riguardano la sopravvivenza sul lungo periodo);

sorgono immediatamente dopo il soddisfacimento almeno parziale dei precedenti e consistono essenzialmente nella necessità di essere liberi dalla paura del pericolo fisico e dal timore di non poter soddisfare i bisogni fisiologici.

In altri termini, si tratta di bisogni di autoconservazione prospettiva; per esempio possono considerarsi tali la tendenza a trovare un lavoro sicuro, oppure l'assicurarsi una serena vecchiaia.

3. bisogni sociali o di appartenenza (riguardano l'esistenza di un ambiente sociale gradevole);

superati i bisogni che riguardano strettamente la sfera del privato, la persona andrà alla ricerca di relazioni affettive con altre persone e cercherà di conquistare un posto (una posizione, un ruolo) in un gruppo.

Infatti gli uomini, poiché sono esseri sociali, avvertono l'esigenza di appartenere ad un gruppo ed esserne accettati; quando cominciano a prevalere i bisogni sociali, l'individuo si sforza di avere rapporti significativi con le altre persone.

4. bisogni dell'ego o di stima (riguardano l'aspirazione ad un riconoscimento sociale del proprio status);

soddisfatti i bisogni di appartenenza, la persona cercherà di sentirsi utile e tenterà di influenzare, in qualche maniera, l'ambiente circostante; la soddisfazione di questi bisogni produce sensazioni di fiducia in sé stessi, prestigio, apprezzamento, potere, controllo.

Questi bisogni hanno un'importanza particolare, perché l'organizzazione aziendale tipica non consente grandi possibilità di soddisfarli per il personale dei più bassi livelli.

Proprio il riconoscimento di questi bisogni ha spinto l'attenzione su nuovi modelli di organizzazione che consentissero una maggiore partecipazione dei dipendenti.

5. bisogni di auto-realizzazione (riguardano l'aspirazione ad un lavoro che arricchisca la dimensione psicologica interiore dell'uomo)

si può definire l'autorealizzazione come il bisogno di massimizzare il proprio potenziale, qualunque esso sia; "Un musicista deve suonare - diceva Maslow - un poeta deve scrivere, un professore deve insegnare; un uomo deve essere quello che può essere".

Soddisfatti tutti i bisogni precedenti, rimarrà nella persona uno stato di scontentezza ed irrequietezza fino a che non potrà dedicarsi all'attività che è portato a fare; l'autorealizzazione non è altro che il desiderio di diventare quello che si è in grado di diventare.

L'ordine gerarchico di questi bisogni stabilisce anche l'ordine di priorità nella loro soddisfazione: chi non ha ancora soddisfatto un bisogno collocato ad un dato livello non prova alcun interesse per soddisfare il bisogno che sta al livello superiore; quest'ultimo bisogno entrerà nel suo orizzonte di aspirazioni soltanto quando il bisogno del livello precedente sarà stato pienamente soddisfatto (¹⁸).

Frederick Herzberg e la "crescita psicologica"

Per Herzberg i metodi tradizionali di organizzazione lavorativa trascurano le possibilità dell'uomo e conducono ad un sottoimpiego delle risorse umane, soprattutto quando il lavoro è organizzato in compiti parcellizzati (¹⁹). Più in generale l'organizzazione tradizionale del lavoro si basa su una combinazione di costrizioni e di stimoli per ottenere che i subordinati facciano certe cose secondo moduli prefissati. Ma il fatto che la gente agisca così non significa affatto che essa sia motivata: motivato è soltanto colui che la fa agire.

Il problema è dunque di come fare affinché il personale di una impresa trovi generatori autonomi di motivazioni al lavoro. A questo problema Herzberg risponde affermando che queste motivazioni non possono essere trovate che nel lavoro stesso. Questa sua affermazione si fonda su una serie di osservazioni psico-sociologiche. I primi lavori di Herzberg ebbero per oggetto l'analisi dei fattori che sono all'origine dei sentimenti di soddisfazione o di insoddisfazione del lavoro. Agli individui esaminati si chiedeva di citare gli avvenimenti della loro vita professionale

¹⁸ L'implicazione pratica di questa teoria è che un dato elemento può servire a motivare un individuo soltanto se riesce a soddisfare il livello ancora insoddisfatto nella gerarchia dei bisogni individuali. Nei due casi opposti, in cui il suddetto elemento riguardi un livello inferiore già soddisfatto oppure un livello troppo alto di bisogni non ancora sentiti come tali, esso è destinato a fallire nella sua funzione di motivatore della condotta umana.

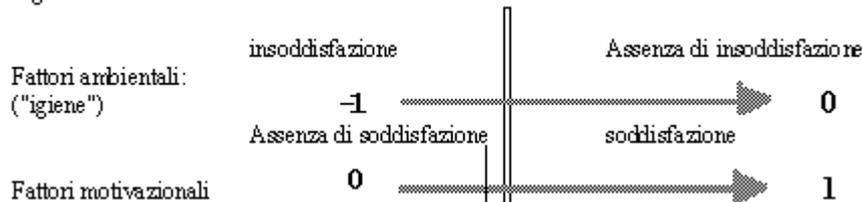
¹⁹ a tutti gli individui costretti a compiere indefinitamente lo stesso gesto privo di significato non si richiede, per diminuire i rischi di errore, che una sola attitudine: quella che corrisponde al più basso denominatore comune, mentre tutte le altre restano inutilizzate e destinate lentamente all'atrofia.

che avevano provocato sia soddisfazione che insoddisfazione. L'analisi complessiva dei dati raccolti indicò che i fattori che maggiormente contribuivano a generare soddisfazione erano quelli inerenti al compito lavorativo in se stesso, mentre invece i fattori di insoddisfazione si collegavano al contesto ambientale del lavoro ed alla sua retribuzione.

Da queste analisi Herzberg prese lo spunto per elaborare la "*igiene-motivazione*": tutto ciò che riguarda l'ambiente del lavoro ("igiene") non può produrre una effettiva soddisfazione; i relativi miglioramenti possono portare solo ad una diminuzione dell'insoddisfazione, che non si tradurrà nella comparsa di una soddisfazione positiva. Per avere una soddisfazione positiva occorre agire su altri fattori riguardanti la natura stessa del lavoro e le motivazioni soggettive dell'uomo nell'eseguirlo.

Soddisfazione ed insoddisfazione non sono dunque valori positivi e negativi posti su un'unica dimensione, ma danno luogo a due dimensioni distinte (fig. 3.1).

Fig. 3.1 - Soddisfazione e insoddisfazione del lavoro si collocano su dimensioni distinte



Le persone possono essere classificate secondo due diversi atteggiamenti fondamentali: possono essere dei "ricercatori di motivazione" oppure soltanto dei "ricercatori di igiene". Nel primo caso una persona non cercherà nel lavoro soltanto il benessere economico, la sicurezza, il conforto dell'ambiente fisico o la gradevolezza dei propri compagni o colleghi di lavoro; egli cercherà soprattutto una *soddisfazione intrinseca* al lavoro, che gli dia la gioia di una "crescita psicologica". Nel secondo caso, i ricercatori di igiene non si curano di questa intrinseca gioia del lavoro, ma sono sensibili unicamente agli incentivi esterni ed aggregati al lavoro, come la remunerazione, l'ambiente, ecc.⁽²⁰⁾

Abbiamo finora parlato delle motivazioni al lavoro come di un ordine di fattori diverso e superiore alle semplici motivazioni ambientali e di comfort. Ma in che cosa consistono queste motivazioni? Esse affondano le loro radici nei cosiddetti bisogni superiori dell'uomo: bisogno di autorealizzazione, bisogno di riconoscimento sociale, bisogno di discrezionalità nell'esecuzione del lavoro, bisogno di una continua crescita psicologica che riassume in certo modo i bisogni precedenti. Perché la crescita psicologica dell'individuo sia effettiva occorrono alcune condizioni riguardanti l'esecuzione del lavoro.

²⁰ Per i ricercatori di motivazione è evidente che un lavoro che soddisfi soltanto le esigenze "igieniche", non sarà psicologicamente sufficiente ed essi percepiranno se stessi come non pienamente realizzate. D'altra parte può anche capitare il caso opposto, che un lavoro dia soddisfazione psicologica, ma non sia sufficiente a garantire i livelli minimi attinenti alla sfera di "igiene" (ad es. non è pagato a sufficienza, ecc.). In questo caso i ricercatori di motivazione saranno in una situazione che Herzberg definisce "infelice", perché combattuti tra il desiderio di continuare tale lavoro e la necessità materiale di lasciarlo. Per quanto riguarda i semplici "ricercatori di igiene", la presenza od assenza di motivazioni non è un problema che si ponga. Essi sono sensibili soltanto alla presenza degli elementi estrinseci.

La prima consiste nell'*ampliamento della conoscenza*: occorre cioè che il lavoro costituisca uno stimolo continuo ad apprendere nuove nozioni, sia teoriche che pratiche, in modo da tenere viva l'intelligenza.

La seconda condizione è che tale aumentata conoscenza porti ad *aumentate relazioni* nell'ambito delle cose conosciute. La conoscenza cioè non deve restare manualistica, ma tradursi in uno strumento autonomo di ulteriore conoscenza e di comprensione intelligente della realtà, ossia nella scoperta di sempre maggiori nessi logici tra aspetti differenti del conosciuto.

La terza condizione è la *creatività*, non limitata soltanto agli aspetti più spettacolari od originali, ma diffusa in qualsiasi conoscenza, comprensione e decisione dell'individuo.

La quarta condizione è *l'efficacia in condizioni di incertezza*, ossia la capacità di decidere autonomamente allorché l'individuo si trova in situazioni non previste dai modelli di comportamento prefissati. Si tratta in sostanza di potenziare la responsabilità e l'autonomia decisionale.

La quinta condizione è quella che Herzberg chiama di *crescita reale*. La crescita psicologica deve riguardare le azioni compiute dall'individuo come tale, e non da altri individui con i quali il primo si identifica per ragioni affettive o ideologiche. La moglie che brilla di luce riflessa per i successi sociali del marito non ha una vera crescita psicologica, e così neppure il gregario od il seguace che si identifica con il proprio capo carismatico.

La sesta condizione infine consiste nel *principio di individuazione*, ossia nel fatto che la crescita psicologica deve riguardare l'individuo in quanto tale - come persona autonoma, responsabile e cosciente - e non come membro di un'organizzazione. Non ha una vera crescita psicologica ad esempio quel capo-ufficio che trova la propria dimensione umana unicamente nel lavoro, che si aliena per così dire, nel proprio ruolo professionale. Il lavoro, per essere veramente gratificante, deve dare a chi lo svolge un arricchimento che trascende la sfera lavorativa, per interessare la sua interiorità

Rensis Likert e il "management partecipativo"

Nella stessa direzione ma con più concrete proposte organizzative si muove Rensis Likert: in molte aziende, egli afferma nel '61, le direzioni adottano un nuovo stile direttivo, basato su una più aperta e democratica partecipazione dei dipendenti, cosa che generalmente comporta livelli di rendimento sensibilmente superiori. Tuttavia, egli osserva, manca ancora una teoria generale in grado di spiegare le ragioni di questi successi e di confutare in modo organico e argomentato le convinzioni tradizionali.

Attraverso l'esame di varie ricerche empiriche Likert confuta la tesi che il maggior rendimento dipenda unicamente dal grado di soddisfazione soggettiva dei dipendenti e dal loro atteggiamento più o meno favorevole nei confronti dell'azienda. Numerose osservazioni concordano nel fatto che dove i lavori sono più ripetitivi, standardizzati, poveri di contenuto è possibile raggiungere un alto rendimento anche in assenza di soddisfazione da parte operaia. Ma a prescindere dal fatto che sempre più spesso gli uomini si ribellano a questi metodi di lavoro,

resta il problema che non tutti i lavori possono essere ricondotti a schemi tayloristici. Ci sono lavori che per loro natura implicano un grado di creatività, di responsabilità e di iniziativa che non possono essere eliminate: è in questi lavori che le regole tradizionali dell'organizzazione tendono ad essere smentite.

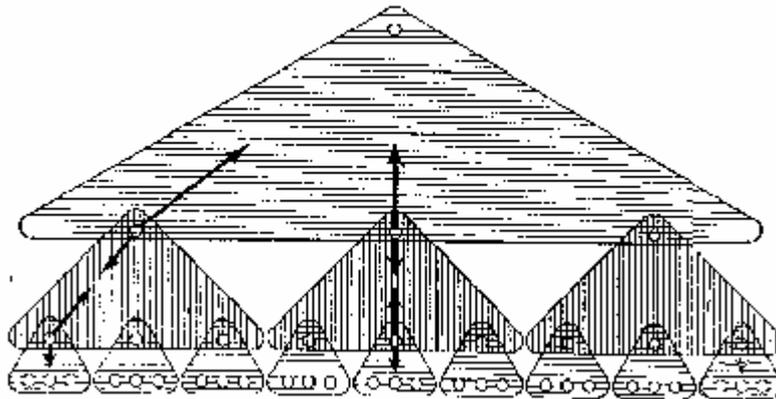
Così appare che il rendimento è tanto maggiore quanto: a) minore è la pressione esercitata dall'alto per ottenerlo; b) il controllo gerarchico è più distaccato; c) le reazioni in caso di errori non sono punitive ma orientate ad una comprensione "amichevole" dei motivi dello sbaglio. Queste connessioni dimostrano che la variabile strategica da cui dipende il livello di rendimento è lo *stile di leadership* adottata. Ma la leadership auspicata da Likert non si esprime soltanto nel tono amichevole dei rapporti tra superiori e subordinati; essa condiziona l'intera struttura organizzativa.

Di questa struttura, un elemento di particolare importanza sono le comunicazioni interne. La scuola classica ha sempre sottolineato l'importanza delle comunicazioni dall'alto al basso, che per loro natura sono quasi esclusivamente comunicazioni di comandi. Likert sostiene l'importanza delle comunicazioni dal basso verso l'alto, che non si limitano alle informazioni riguardanti le aree inferiori o periferiche dell'organizzazione, ma devono tradursi anche in un'effettiva influenza che i collaboratori subordinati esercitano in aperte discussioni di gruppo sui loro capi. L'autonomia dei collaboratori è quindi un elemento fondamentale del nuovo modello direttivo; ma d'altra parte questa autonomia non deve tradursi in isolamento e mancanza di contatti verticali. Il capo ideale per Likert è quello che riesce a conciliare il rispetto dell'autonomia dei propri dipendenti con continui e collaborativi scambi di idee. ⁽²¹⁾

Ma affinché queste raccomandazioni non restino puramente verbali è necessario che sia la stessa organizzazione a ristrutturarsi in modo da favorire una dimensione collettiva e comunitaristica al lavoro dei suoi membri. Likert si fa così fautore dei "gruppi di lavoro", ossia di cellule organiche formate da membri dotati di un alto grado di lealtà verso il gruppo stesso, di effettive capacità di interazione e con obiettivi richiedenti un alto grado di rendimento. Per essere efficaci questi gruppi non possono limitarsi ad alcuni settori dell'organizzazione, devono diffondersi in senso sia orizzontale che verticale lungo tutta la struttura. Essi devono anche essere reciprocamente collegati mediante i cosiddetti linking pins ("perni connettori") cioè membri che fanno parte contemporaneamente di due gruppi gerarchicamente sovrapposti (fig. 3.3)

²¹ Questo equilibrio tra responsabilità e partecipazione si connette all'accorto uso di un potente fattore motivazionale, e cioè il bisogno di autorealizzazione in un lavoro ricco di novità e di sollecitazioni. E' vero, osserva Likert, che anche il modello direttivo tradizionale punta sul bisogno di autorealizzazione dei dipendenti. Ma l'appagamento di questo bisogno viene concepito in termini puramente economici e individualistici, mediante l'incoraggiamento di un'asprata competizione tra i vari dipendenti (viene citato l'esempio dei venditori spinti a gareggiare l'un con l'altro per raggiungere quote sempre più alte di fatturato). Nel modello partecipativo proposto da Likert l'autorealizzazione va invece raggiunta in una dimensione profondamente diversa: "La leadership e gli altri processi organizzativi - egli scrive - devono essere tali da garantire la massima probabilità che in tutte le interazioni e le relazioni con l'organizzazione ogni membro, alla luce della sua formazione, dei suoi valori ed aspettative, possa vedere la propria esperienza come positiva (supportive) e capace di costruire e mantenere il suo senso di valore ed importanza personale" (1961, p.145).

Fig. 3.3 I perni connettori



Ogni triangolo nella fig 3.3 rappresenta un gruppo di lavoro (qui formato convenzionalmente da quattro persone, ma è ovvio che il numero può variare secondo le esigenze aziendali). In ogni gruppo c'è una persona che appartiene contemporaneamente ad un altro gruppo gerarchicamente superiore e con una sfera di competenza più ampia del gruppo più basso. Questa parziale sovrapposizione dei vari gruppi è appunto dovuta alla presenza di membri con funzioni di "perni connettori" e garantisce secondo Likert, la possibilità di raggiungere contemporaneamente due obiettivi che in genere sono considerati contraddittori: la specializzazione dei gruppi e la loro connessione, grazie ad un alto grado di comunicazione e di influenza sia dall'alto in basso che dal basso in alto.

Verso la fine del suo libro Likert, in base all'osservazione empirica dei diversi stili direttivi adottati in numerose aziende, presenta quattro modelli generali di management che definisce: autoritario-sfruttatorio, autoritario-benevolo (o paternalistico), consultivo e partecipativo di gruppo ⁽²²⁾.

Ognuno di questi modelli presenta una serie di tratti coerenti sotto vari aspetti: motivazioni, comunicazioni interne, processi decisionali, procedure di controllo, caratteristiche generali dei risultati. Passando progressivamente dal modello autoritario-sfruttatorio a quello partecipativo si ha secondo Likert una progressiva democratizzazione, un più vasto coinvolgimento dei dipendenti, una maggiore responsabilizzazione e pertanto anche risultati qualitativamente superiori.

²² In questa tipologia Likert sembra sviluppare e articolare le tesi di un altro autore, Douglas McGregor, noto soprattutto per aver formulato le due teorie, cosiddette X e Y. Secondo la teoria X (tradizionale), l'uomo medio non gradisce il lavoro, deve quindi essere forzato, controllato e diretto, ha scarse ambizioni e cerca soltanto sicurezza. Secondo la teoria Y (il nuovo modello), l'impegno e lo sforzo personale nel lavoro sono un dato naturale, di conseguenza controlli e minacce non sono mezzi efficaci per far lavorare, e l'uomo eserciterà il proprio ingegno quanto più è lasciato in condizioni di auto-dirigersi.

Queste due teorie sono in realtà due differenti modi di concepire l'uomo. La tesi fondamentale di McGregor è che le due teorie hanno la proprietà di profezie autorealizzantesi. Se si procede dalla teoria X avremo un'organizzazione autoritaria, con lavori poco intelligenti, i dipendenti non motivati e tendenti a scansare fatiche e responsabilità. Viceversa, se si parte dalla teoria Y è assai probabile che si avranno spontanei processi di presa di coscienza e di responsabilità lavorativa da parte dei dipendenti. Ovviamente a questa presa di coscienza dovrà corrispondere un effettivo arricchimento dei loro contenuti lavorativi (Cfr. McGregor, 1960).

Il problema generale che si dovrebbe porre in qualsiasi impresa, egli sostiene, è quindi quello di un progressivo passaggio verso il modello partecipativo. Ma questo passaggio non è né immediato né facile. E' al contrario un processo lungo e delicato, non solo per l'impreparazione del vertice aziendale a modelli direttivi fino allora sconosciuti, ma anche per l'impreparazione dei dipendenti. Il processo di democratizzazione di un'azienda si può attuare solo mediante un lungo sviluppo organizzativo che coinvolge tutti i livelli aziendali e che si ripercuote sia sugli atteggiamenti mentali che sulle strutture organizzative.

Nell'opera successiva *Il fattore umano nell'organizzazione* (1967) Likert riprende il tema dell'adozione di modelli partecipativi. Attraverso una serie di analisi empiriche condotte su alcune imprese impegnate nell'adozione di differenti modelli direttivi, egli conclude che i modelli più autoritari hanno maggiori probabilità di raggiungere standard di rendimento giudicati soddisfacenti in tempi più rapidi dei modelli democratico-partecipativi. Tuttavia, dopo un periodo in genere di circa due anni, il livello di rendimento del modello autoritario tende ad appiattirsi ed in certi casi a decrescere, mentre il rendimento connesso all'adozione di modelli partecipativi comincia ad aumentare, fino a superare quello connesso al modello autoritario. Questo risultato, osserva Likert, pone almeno due ordini di problemi; il primo riguarda quelle aziende che non possono aspettare un tempo così lungo per raggiungere uno standard di rendimento soddisfacente, ed il secondo riguarda i manager che in genere stanno nella medesima posizione direttiva per un periodo inferiore ai due anni, e sono quindi interessati per il proprio successo personale, a raggiungere standard soddisfacenti in tempi brevi, anche a costo di compromettere il rendimento successivo quando essi saranno già spostati ad altre responsabilità.

Se quest'ultimo problema può essere risolto attraverso una più accorta politica di utilizzazione delle risorse manageriali (ad esempio rarefacendo gli spostamenti e responsabilizzando in certa misura gli individui anche sui risultati ottenuti dopo il loro trasferimento), il primo problema sottintende già in partenza che il messaggio di Likert può essere accolto soltanto dalle imprese più grandi e potenti, le uniche in grado di investire una quota aggiuntiva di capitale in programmi di lunga scadenza. Ma queste sono anche le imprese in cui maggiori sono le possibilità (ed i bisogni) di una riprogettazione organizzativa secondo le più moderne formule di organizzazione a progetto o a matrice. Questa coincidenza non è casuale. Da quanto è stato detto su Likert emerge abbastanza chiaramente come la sua ricerca, pur partendo da posizioni motivazionalistiche, sia quella che più di ogni altra di questa corrente affronti in termini concreti il problema di una riprogettazione organizzativa coerente con gli obiettivi di maggiore partecipazione e motivazione. In tal modo, molte delle proposte che egli avanza sono affini o addirittura si sovrappongono a proposte da noi già esaminate nel capitolo dedicato alla progettazione organizzativa. Dal punto di vista degli organigrammi formali i gruppi di lavoro così come concepiti da Likert non sono molto distanti dai gruppi di lavoro presupposti in una struttura a progetto o a matrice. L'elemento di novità aggiunto da Likert consiste nei rapporti che devono essere instaurati in tali gruppi e nelle dinamiche di coinvolgimento per la determinazione ed il raggiungimento di obiettivi comuni. Con le sue proposte Likert cerca in altri termini di eliminare quelle situazioni ansiogene, su cui insistono autori come Levinson e Greiner, create da un'adozione puramente "tecnica" delle nuove strutture. Restano tuttavia legittimi dubbi sull'efficacia delle sue proposte: al di là delle sue intenzioni, non si può trascurare che la logica intrinseca alla gestione di una grande impresa multinazionale impone modi di agire che troppo sovente smentiscono nella pratica le più generose proposte di umanizzazione.

Influssi sull'organizzazione

Premessa

Dall'insieme dei contributi esaminati emerge che il loro sforzo maggiore consiste nella giustificazione teorica di nuovi modi di organizzare il lavoro, piuttosto che nella definizione concreta di tali modi nuovi. Solo Likert in certa misura affronta in prima persona questo compito quando propone la formula dei cosiddetti linking pins. La relativa carenza di formule organizzative da parte dei teorici dell'indirizzo motivazionalista non significa però che in loro nome non siano state escogitate e sperimentate varie formule di riorganizzazione lavorativa: le cosiddette job rotation, job enlargement, job enrichment, ecc.

Questi esperimenti, iniziati pionieristicamente negli anni '50 nei paesi anglosassoni e scandinavi, sono relativamente aumentati dalla seconda metà degli anni '60 in poi. E' opportuno tuttavia fare subito due precisazioni:

a. gli esperimenti di ricomposizione del lavoro deliberatamente ispirati alle teorie motivazionalistiche sono stati finora condotti, sia in Italia che all'estero, in aree estremamente limitate: in poche grandi imprese, ed all'interno di queste in pochi stabilimenti-pilota. La grande sproporzione tra l'eco di questi tentativi e la loro reale portata fa anzi sorgere il fondato sospetto che, il più delle volte si sia trattato di operazioni fortemente ipotecate dal punto di vista ideologico, o addirittura pubblicitario da parte di aziende che cercano così di porgere al pubblico una prestigiosa immagine di sé, proprio perché impegnate nella ricerca di "nuovi modi" di produrre; b. il fatto che questi esperimenti siano limitati non significa d'altra parte che nella realtà industriale di oggi non siano in atto processi anche consistenti di riorganizzazione del lavoro e di superamento "tecnologico" del taylorismo. Ma come abbiamo già avuto modo di dire, questi più diffusi processi sono provocati non tanto dalle suddette teorie motivazionali, quanto da più concrete ed oggettive esigenze di riorganizzazione imposte dalle modifiche tecnologiche e commerciali dei prodotti, o anche dal rifiuto operaio degli aspetti più faticosi, nocivi e stressanti della organizzazione tradizionale del lavoro. Di conseguenza le "nuove forme" di lavorare assumono sovente aspetti che si discostano parecchio dai modelli motivazionalisti, ed in ogni caso obbediscono ad una logica diversa da quella dettata dai suddetti modelli (e ciò a dispetto del fatto che talvolta le direzioni aziendali si rifanno verbalmente a Herzberg e colleghi per una legittimazione ideologica del loro operato).

In questa sede tuttavia, ferme restando le nostre riserve di merito e di metodo sulle formule variamente ispirate alle teorie motivazionali, noi ne esporremo le caratteristiche principali, a scopo soprattutto informativo. L'ordine di esposizione corrisponde in linea generale ai passaggi successivi, da riorganizzazioni più caute e parziali a riorganizzazioni sempre più ardite e complesse.

Job enlargement (allargamento del lavoro)

Consiste essenzialmente nell'accorpare più compiti di breve durata ed assegnati ad operatori diversi in un solo compito assegnato ad un solo operatore. L'obbiettivo è quello di dare maggior varietà e durata al lavoro, pur restando inalterata la qualità intrinseca e la discrezionalità del lavoro.

Job rotation (rotazione del lavoro)

E' una formula complementare alla precedente. Essa consiste nel far ruotare lo stesso operatore su diversi posti di lavoro in una determinata area produttiva. In tal modo si cerca di rompere, o quanto meno di attenuare la monotonia derivante dallo svolgere indefinitamente la stessa mansione ripetitiva. Un'attuazione relativamente più avanzata della job rotation è quella che ammette la possibilità agli operatori del medesimo gruppo di gestire autonomamente la loro rotazione nei diversi posti, escludendo l'intervento autoritario dall'alto.

Job enrichment (arricchimento del lavoro)

Esso consiste nella ristrutturazione di un compito concluso, provvisto di una significatività ed una qualità superiore ai compiti precedenti.

Normalmente il job enrichment si realizza aggregando alle mansioni di pura trasformazione compiti di preparazione, manutenzione, regolazione, controllo, organicamente raccordati alla mansione iniziale, ma che di fatto erano fino allora svolti fuori linea da personale di staff o da capi di primo livello.

In altri termini, mentre il job enlargement tende ad accorpere diversi compiti con eguali caratteristiche (aggregazione orizzontale), il job enrichment tende a unificare compiti dotati di diversi e più complessi contenuti professionali (aggregazione verticale).

Gruppi autonomi di lavoro

Il job enrichment è a rigore la formulazione più avanzata che discende dagli approcci teorici prima esaminati. Al di là, noi abbiamo ristrutturazioni non più individuali ma collettive (anche se di piccoli gruppi) e quindi tali da toccare problemi organizzativi più generali. Nella pratica tuttavia, il confine tra riorganizzazione individuale e riorganizzazione di gruppo è quanto mai incerto, se non impossibile da tracciare. Proprio per questa ragione esaminiamo anche in questa sede che cosa significa e che cosa implica il gruppo autonomo di lavoro, prescindendo dal fatto che la sua formulazione si inserisce più in una visione strutturale dell'impresa come sistema sociale, che non in una visione strettamente motivazionale. I gruppi autonomi sono, come dice la parola, un insieme di lavoratori addetti ad una fase di produzione abbastanza ampia ma anche sufficientemente definita per garantirne l'organicità. Ogni gruppo assume la responsabilità qualitativa e quantitativa dell'insieme di lavorazioni previste in quella fase del processo produttivo. Il gruppo si autoregola e si auto organizza la produzione sulla base di controlli globali di medio termine.

Logica conseguenza del gruppo è che i vari processi di rotazione, allargamento e arricchimento delle mansioni si verificano contemporaneamente coinvolgendo una pluralità di persone e inoltre sono gestiti autonomamente da tutti i diretti interessati. I criteri operativi che presiedono alla ridefinizione delle mansioni consistono generalmente nell'unificazione delle operazioni di controllo, di programmazione e di esecuzione in modo da superare nei fatti il vecchio dogma tayloristico della rigida divisione tra questi momenti.

Portato alle sue estreme conseguenze questo tipo di ristrutturazione provoca importanti ripercussioni non solo sul lavoro operaio ma anche sulla struttura organizzativa ed in particolare sul ruolo dei quadri intermedi. Il ruolo di questi ultimi subisce infatti una profonda trasformazione si eliminano gli interventi

tradizionali di controllo e di comando che interferivano nell'esecuzione del lavoro, e si aumentano invece le attività di coordinamento e di animazione, che restano, per così dire lungo la periferia esterna del gruppo autonomo. Un'altra importante conseguenza è l'affidamento ai quadri intermedi del compito di studiare innovazioni tecniche (disposizioni delle macchine, flusso delle alimentazioni, sistemi informativi, ecc.). E' sottinteso che in tali studi i quadri intermedi cercheranno di avere il massimo di contatti e di scambi di opinioni con i lavoratori direttamente interessati. In tal modo anche per loro si potrà parlare di un arricchimento del lavoro, in una dimensione più collettiva di quanto avveniva in precedenza.

A scanso di equivoci è opportuno precisare che il gruppo autonomo qui descritto è più un modello ideale che non il riflesso di una realtà ormai generalizzata. In effetti le diverse condizioni politiche, sociali e tecnologiche delle aziende dove si perseguono processi di riorganizzazione del lavoro comporta una fenomenologia quanto mai svariata degli esperimenti, sia dal punto di vista della loro reale portata innovativa che del loro significato politico. E' chiaro ad esempio che lo stesso esperimento può avere connotazioni del tutto differenti se viene realizzato in un ambiente desindacalizzato ed egemonizzato dal management, oppure in un ambiente caratterizzato da una forte conflittualità operaia. Ma su questo punto torneremo ancora in sede di conclusioni.

La Teoria X e la Teoria Y

Douglas McGregor

L'opera di Mayo, e in particolare la sua esposizione dell'Ipotesi della Marmaglia, ha forse aperto la strada allo sviluppo dell'ormai classica "Teoria X - Teoria Y" di Douglas McGregor. Secondo McGregor, l'organizzazione tradizionale, con il suo processo decisionale centralizzato, il rapporto piramidale superiore-subalterno e il controllo esterno del lavoro, si è sviluppata in base a determinate ipotesi sulla natura e sulla motivazione umana. Queste ipotesi sono assai simili alla concezione della massa, così come Mayo l'ha definita nella sua Ipotesi della Marmaglia. La Teoria X parte dall'idea che la maggior parte delle persone preferiscano essere guidate, non siano interessate ad assumersi responsabilità e ambiscono soprattutto alla sicurezza. A tale filosofia si accompagna la convinzione che la gente sia motivata dal denaro, dalle indennità extra salariali e dalla minaccia di punizioni.

I manager che accettano le ipotesi della Teoria X tentano di strutturare, controllare e sottoporre a una stretta sorveglianza i propri dipendenti. Questi manager ritengono che il controllo esterno sia proprio quello che ci vuole per trattare con persone scarsamente affidabili in quanto irresponsabili e immature.

Dopo aver descritto la Teoria X, McGregor mise in discussione la correttezza di questa concezione della natura umana e, quindi, l'adeguatezza e l'efficacia delle Teorie di management basate su di essa, in molte situazioni odierne. Le persone che vivono in una società democratica, con un livello d'istruzione e uno standard di vita sempre migliore, non sono capaci di avere un comportamento più maturo? Attingendo ampiamente dalla gerarchia dei bisogni di Maslow, McGregor giunse alla conclusione che le ipotesi della Teoria X sulla natura umana se applicate universalmente, appaiono di frequente infondate, e che le impostazioni di management che si sviluppano sulla base di tali ipotesi non riescono a motivare adeguatamente le persone, affinché operino in funzione degli obiettivi

dell'organizzazione. Il management fondato sull'imposizione e il controllo può fallire, secondo McGregor, perché si tratta di un metodo discutibile per motivare le persone, i cui bisogni fisiologici e di sicurezza sono ragionevolmente soddisfatti e i cui bisogni sociali, di stima e autorealizzazione stanno assumendo un ruolo determinante.

McGregor riteneva che il management avesse bisogno di prassi basate su una comprensione più precisa della natura e della motivazione umane. Questa convinzione lo portò a sviluppare una teoria alternativa sul comportamento umano, detta appunto Teoria Y. Questa teoria ipotizza che la gente non sia, di natura, pigra e infida, e postula al contrario che le persone possano essere sostanzialmente autodisciplinate e creative nel lavoro se opportunamente motivate. Un compito fondamentale del management dovrebbe quindi essere quello di liberare questo potenziale negli individui. Per individui opportunamente motivati, il modo migliore per conseguire i propri obiettivi consiste nell'indirizzare i propri sforzi in direzione del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'impressione che si potrebbe ricavare dalla discussione della Teoria X - Teoria Y è che di solito i manager che accettano le ipotesi della Teoria X sulla natura umana indirizzano, controllano, e sottopongono a una stretta sorveglianza i dipendenti, mentre i manager della Teoria Y sono portati ad appoggiarli e ad agevolarli. Vorremmo mettere in guardia i lettori dal trarre questo tipo di conclusione, perché ciò potrebbe portare alla trappola di ritenere che la Teoria X è "cattiva" e la Teoria Y "buona", e che tutti sono maturi, indipendenti e automotivati, anziché pensare, come in realtà pensa McGregor, che la maggior parte delle persone hanno il potenziale per essere mature e automotivate. Questa ipotesi della potenziale automotivazione esige che ci si renda conto della differenza tra atteggiamento e comportamento. La Teoria X e la Teoria Y sono atteggiamenti o predisposizioni nei confronti delle persone. Quindi, anche se lo schema di riferimento "migliore" che un manager possa assumere appare quello della Teoria Y, può darsi che non sia il caso di comportarsi secondo tale schema in ogni momento. E' possibile che i manager sostengano le ipotesi della Teoria Y sulla natura umana, ma che nel breve termine trovino necessario comportarsi in un modo molto verticistico, fondato sul controllo (come se credessero alle ipotesi della Teoria X) nei confronti di alcune persone, per aiutarle a "crescere", nel senso di svilupparsi, finché esse non siano diventate persone da Teoria Y.

Tabella 3.1. Elenco delle ipotesi sulla natura umana che stanno alla base della Teoria X e della Teoria Y di McGregor.

Teoria X	Teoria Y
1. Per la maggior parte delle persone il lavoro è implicitamente sgradevole.	1. Il lavoro è naturale come il gioco, se le condizioni sono favorevoli
2. La maggior parte delle persone non sono ambiziose, desiderano poco la responsabilità e preferiscono essere dirette.	2. Spesso l'autocontrollo è indispensabile per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.
3. La maggior parte delle persone hanno scarsa capacità creativa nella soluzione dei problemi delle organizzazioni	3. La capacità di essere creativi nel risolvere i problemi delle organizzazioni è ampiamente distribuita tra la popolazione.
4. La motivazione si verifica solo ai livelli fisiologici e di sicurezza.	4. La motivazione si verifica ai livelli sociali, della stima e dell'auto-realizzazione, oltre che a quelli fisiologici e della sicurezza.
5. La maggior parte delle persone devono essere controllate da vicino e spesso costrette per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione	5. La gente può disciplinarsi da sola ed essere creativa sul lavoro se opportunamente motivata.

Chris Argyris riconosce la differenza tra atteggiamento e comportamento, quando individua e discute gli schemi di comportamento A e B, a complemento della Teoria X e Y. Lo schema A rappresenta il comportamento interpersonale, le dinamiche di gruppo e le norme organizzative che - secondo quanto Argyris ha rilevato nelle sue ricerche - si associano con la Teoria X; lo schema B rappresenta gli stessi fenomeni, per i quali, invece, viene riscontrata un'associazione con la Teoria Y. Nello schema A, i singoli individui non confessano i propri sentimenti, non sono aperti, rifiutano la sperimentazione e non aiutano gli altri ad adottare questi comportamenti. Il loro comportamento tende a essere caratterizzato da una stretta sorveglianza e da un alto grado di strutturazione. Lo schema B, dal canto suo, trova individui che confessano i loro sentimenti, aperti, sperimentatori, e che aiutano gli altri ad adottare questi comportamenti. Il loro comportamento tende a fornire in primo luogo sostegno e agevolazione, quali presupposti per un clima di fiducia, coinvolgimento, e stimolo dell'individualità.

Come sottolinea Argyris, "per quanto XA e YB siano solitamente associati tra loro nella vita di tutti i giorni, non è detto che lo siano necessariamente. In determinate condizioni, lo schema di comportamento A potrebbe accompagnarsi alla Teoria Y o lo schema B alla Teoria X". XA e YB, quindi, sono le combinazioni più frequenti, ma alcuni manager, a volte, possono essere XB o YA. Per quanto i manager XB partano da ipotesi negative sugli individui, essi sembrano appoggiarle e agevolarle con il loro comportamento. Si è osservato che questa combinazione XB può manifestarsi per due ragioni: questi manager (sebbene possano ritenere che la maggior parte delle persone sia pigra e scarsamente affidabile) adottano comportamenti di appoggio e agevolazioni perché hanno sentito dire, o hanno appreso per esperienza, che questo comportamento incrementerà la produttività: oppure, perché lavorano per persone che hanno creato un ambiente amichevole o di sostegno e ci si aspetta da loro che si comportino di conseguenza, se ci tengono al posto. Da parte loro, i manager YA (sebbene pensino che le persone siano generalmente automotivate e mature) controllano i dipendenti e li sottopongono a stretta sorveglianza, perché essi stessi, a loro volta, lavorano per persone portate al controllo, che richiedono da parte loro un comportamento analogo; oppure, perché sentono la necessità di comportarsi in modo verticistico e basato sul controllo, almeno per un certo periodo di tempo. Quando utilizzano il comportamento dello schema A, questi manager di solito tentano di aiutare le persone a sviluppare l'esperienza e le capacità necessarie per autodisciplinarsi, e creare così un ambiente in cui possano trasformarsi in manager YB.

Quest'ultimo tipo di manager Y tenta di aiutare i dipendenti a maturare, sottoponendoli a un controllo estero che si riduce progressivamente e consentendo loro di acquisire un autocontrollo crescente. All'interno di questo tipo di ambiente, spesso trascurato nel lavoro, i dipendenti sono in grado di conseguire la soddisfazione dei bisogni sociali, di stima e di autorealizzazione. Nella misura in cui il lavoro non offre la soddisfazione dei bisogni a tutti i livelli, il dipendente odierno tenderà a cercare altrove una significativa soddisfazione dei bisogni. Ciò contribuisce a spiegare alcuni dei problemi, come assenteismo ed elevato turnover, di fronte ai quali si trova oggi il manager. McGregor tuttavia sostiene che non deve essere per forza di cose così.

Il management si interessa del lavoro, e McGregor ritiene che il lavoro sia tanto naturale e possa essere tanto soddisfacente per una persona, quanto lo è il gioco. Dopotutto, sia il lavoro sia il gioco sono attività fisiche e menali; non esiste quindi nessuna differenza intrinseca tra lavoro e gioco. In realtà, però, soprattutto con un management che segue la Teoria X, si può avvertire una ben precisa differenza

nella soddisfazione dei bisogni. Mentre il gioco è controllato internamente dagli individui (sono loro a decidere che cosa vogliono fare) il lavoro è controllato esternamente da altri (le persone non hanno nessun controllo sulle proprie mansioni). Il management e le sue ipotesi sulla natura degli individui, quindi, hanno istituito tra lavoro e gioco una differenza che appare innaturale. Di conseguenza, le persone sono represses sul lavoro e cercano ogni scusa per passare sempre più tempo lontane da esso, per soddisfare i loro bisogni di stima e di autorealizzazione (ammesso che abbiano abbastanza soldi per soddisfare i loro bisogni fisiologici e di sicurezza). A causa del condizionamento derivante da un tipo di management quale quello esposto nella Teoria X, la maggior parte dei dipendenti considerano il lavoro un male necessario, più che una fonte di stimolo e soddisfazione personali.

Ma il lavoro deve proprio essere un male necessario? No, soprattutto in organizzazioni in cui si sono sviluppati dei gruppi di lavoro coerenti, i cui obiettivi corrispondono a quelli dell'organizzazione. In simili organizzazioni si ha un'elevata produttività, e i dipendenti vanno a lavorare volentieri, perché il lavoro è implicitamente una fonte di soddisfazione.

Novità e limiti delle teorie motivazionali

Nel corso di questo capitolo abbiamo avuto modo di accennare più volte come la novità delle teorie motivazionali non vada disgiunta da limiti difficilmente superabili. La ragione prima di questi limiti è data proprio dalle circostanze culturali in cui sono nate le teorie motivazionali. Queste, come si è visto, sono il frutto di una progressiva revisione critica delle relazioni umane, che ha reso poco a poco l'orizzonte categoriale di queste ultime così irriconoscibile da trasformarlo in una cosa diversa. Ma tra relazioni umane e teorie motivazionali scorre un rapporto molto simile a quello che collega dialetticamente la tesi con la antitesi. E' vero che la tesi viene negata e superata nell'antitesi: ma questa è anche l'inveramento della tesi, ossia si determina in rapporto a quella ed a quella sola, la eredita sia pure in maniera capovolta per inverarla in una forma più capace di fronteggiare i limiti che della tesi stessa sancirono la caducità.

Le teorie motivazionali comprendono che per ottenere il consenso dei subordinati non basta intervenire sulla periferia del rapporto uomo-lavoro ma occorre entrare dentro questo rapporto per arricchire i contenuti depauperati del lavoro, coinvolgendo i dipendenti, stimolandone le motivazioni, evitando la lenta atrofia delle loro capacità psico-intellettuali. Sotto questo aspetto le teorie motivazionali superano e negano le relazioni umane. Ma sotto un altro aspetto, esse le inverano, dal momento che con maggiore efficacia: a) mirano allo stesso obiettivo, cioè recuperare il consenso politico dei dipendenti agli interessi aziendali, e b) operano sullo stesso terreno, cioè le disposizioni psicologiche dei singoli dipendenti verso il proprio lavoro e la propria azienda.

Date queste premesse, l'orientamento filo-manageriale ed il carattere psicologistico (non sistemico quindi, né strutturale) delle teorie motivazionali sono opzioni del tutto scoperte, sulle quali non mette conto polemizzare. Più interessante è invece approfondire l'esame di ciò che implicano queste opzioni, al fine di far emergere dal loro interno le contraddizioni ed i limiti più rilevanti.

Che le teorie motivazionali non si pongano volutamente il problema del potere in termini potenzialmente alternativi all'ordine costituito è un fatto incontestabile che discende dalle opzioni sopra indicate. Ma se noi riesaminiamo ad esempio i

fattori indicati da Herzberg perché si abbia una reale crescita psicologica, troviamo alcuni elementi come l'aumento di conoscenze, la creatività, la capacità di gestire autonomamente situazioni di incertezza che non possono di fatto manifestarsi se non in ruoli dotati di un alto contenuto decisionale. La stessa osservazione può essere fatta non solo per l'ultimo gradino della scala dei bisogni di Maslow, ma anche per i modelli di McGregor e di Likert quando auspicano che ogni lavoro si inserisca in un processo collaborativo e partecipativo.

La consapevolezza di questo elemento comune agli autori suddetti aiuta a meglio riformulare le osservazioni sulla mancanza di attenzione al problema del "potere": in realtà non è vero che gli autori citati non affrontino il problema di ruoli lavorativi coinvolti in processi decisionali, e quindi inseriti in una logica di potere. Ma questi ruoli sono per definizione dalla parte dell'azienda, sono cioè in qualche misura già manageriali. In altri termini: non è vero che le teorie motivazionali non affrontino affatto il problema di una più larga partecipazione al potere. Ma questo potere è concepito solo nei termini consensualistici ed istituzionalizzati già definiti dall'azienda. Viene cioè esclusa l'ipotesi che il maggior potere accordato ai ruoli subordinati e intermedi possa essere esercitato in un modo collettivo, non previsto e non conforme ai piani aziendali e quindi in un rapporto inevitabilmente conflittuale con l'azienda.

A questa osservazione si può collegare anche un altro argomento che aiuta a meglio comprendere l'intrinseco limite delle teorie motivazionali. L'ipotesi di lavori veramente capaci di garantire quella "crescita psicologica" descritta da Herzberg e compagni è così avanzata rispetto alla reale situazione delle aziende d'oggi da lasciare adito a due sole possibilità. O si tratta di un obiettivo realistico ma limitato ad uno stato estremamente ristretto di quadri, ed allora ritorniamo nell'ipotesi già fatta, ossia che le teorie motivazionali possono avere validità solo per i livelli medio-superiori da coinvolgere maggiormente nelle decisioni del potere centrale. Oppure si pretende che questa ipotesi valga per tutte le maestranze, ma allora si tratta soltanto di un'utopia usata in senso obiettivamente mistificante. L'utopia consiste nel fatto che lavori ridefiniti nel modo auspicato non potrebbero non implicare una partecipazione di massa ai processi decisionali. Ma una partecipazione di massa è quasi sempre destinata a generare una dialettica conflittuale, proprio quella rigorosamente esclusa dai teorici dei nuovi "credo" motivazionali: ed allora l'utopia di una proliferazione di lavori "arricchiti" e creativi non può tradursi che in una funzione sostanzialmente mistificatoria e manipolatrice ⁽²³⁾.

Questa conclusione è rafforzata da un altro elemento. L'esperienza di quanto accade nella vita quotidiana delle imprese impegnate in progetti di riorganizzazione produttiva ci dice che nella grande maggioranza dei casi tali progetti non sono provocati dalla preoccupazione di "rimotivare" i dipendenti al lavoro, ma dalla necessità di costruire un'organizzazione più capace di reagire alle mutate caratteristiche (tecnologiche, commerciali, sociali) dell'ambiente in cui l'impresa opera. Se in questo sforzo si ottengono anche ricomposizioni di mansioni grosso modo giustificabili in termini di "job enrichment", tanto di guadagnato ma si tratterà sempre del sottoprodotto di un'operazione avviata con preoccupazioni e finalità ben

²³ Una delle più emblematiche testimonianze di questo modo ingenuamente manipolatorio di auspicare la riorganizzazione del lavoro è rappresentata da M. Scott Meyers, *Every Employee a Manager: More Meaningful Work through Job Enrichment*, McGraw-Hill, New York, 1970,

differenti ⁽²⁴⁾. Le probabilità che questi progetti vengano accettati dai dipendenti sono inversamente proporzionali al loro grado di combattività e di coscienza di classe.

D'altra parte, un alto antagonismo non significa un aprioristico rifiuto delle nuove forme di organizzazione del lavoro, ma la richiesta che la loro attuazione non si limiti a soluzioni individualistiche di problemi motivazionali sotto la egida di un padrone più o meno carismatico. L'esperienza sindacale del movimento operaio italiano è a questo riguardo altamente significativa. Le grandi lotte avviate dall'autunno caldo del 1969 in poi, come la salute in fabbrica, l'inquadramento unico, le 150 ore di diritto allo studio, e successivamente la stessa difesa dell'occupazione in occasione della crisi economica, non rappresentano in quanto tali richieste dirette di nuovi modi di lavorare. Esse tuttavia possono essere viste in una strategia più ampia del movimento operaio, come delle premesse indispensabili affinché la riprogettazione organizzativa a tutti i livelli diventi l'occasione per una sempre maggiore partecipazione politica dei lavoratori al processo produttivo, per uno spostamento sostanziale dei rapporti di forza all'interno della fabbrica e più in generale nella società civile.

²⁴ Cfr. ad esempio le considerazioni sviluppate da F. Butera in "Contributo all'analisi di variabili strutturali che influiscono sul mutamento dell'organizzazione del lavoro: il caso Olivetti", in Studi organizzativi, n. 1, 1973, pp. 3-47.

L'approccio sistemico alle organizzazioni.

Talcott Parsons

Cos'è il sistema sociale

Parsons elabora una teoria generale per affrontare quelle che lui definisce come "organizzazioni formali". Il suo contributo rappresenta: uno sforzo di elaborare uno schema teorico capace di raccogliere e sistemare concettualmente i diversi tipi di organizzazioni formali, in una più vasta analisi riguardante l'intero contesto sociale, in cui esse si collocano ed interagiscono.

L'oggetto dell'analisi di Parsons pertanto è il sistema sociale, che consiste "presenta per lo meno un aspetto fisico o ambientale... e la cui relazione con le rispettive situazioni... è definita e mediata nei termini di un sistema di simboli culturalmente strutturati e condivisi".

Ciò vale per qualsiasi tipo di interazione sociale tra individui, indipendentemente dalla numerosità dei componenti (al limite due persone) e dalla complessità delle relazioni, purché: a) queste siano sufficientemente *istituzionalizzate* perché si possa analizzare la persistenza sia pure relativa, delle strutture sociali; b) si noti l'esistenza di un sistema di *simboli culturali* (valore norme, ruoli e risorse) sufficientemente condivisi per poter garantire un minimo di persistenza istituzionalizzata del sistema stesso⁽²⁵⁾.

Secondo Parsons la convivenza civile è possibile solo nella misura in cui gli individui interiorizzano una serie di "valori" etico-culturali, capaci di legittimare norme li comportamento e ruoli sociali: è questa *l'ipotesi consensualistica* che egli assume come presupposto indispensabile per la persistenza di qualsiasi forma di aggregazione sociale istituzionalizzata

I *valori* costituiscono per lui un modello che tutti gli appartenenti al sistema sociale sono tenuti a condividere, pena il rischio di disgregazione e di collasso del sistema stesso. Dal esso discendono le norme che presiedono al comportamento umano, e le norme a loro volta definiscono e legittimano i *ruoli*, definiti come un

²⁵ Questo concetto può essere applicato ad una gamma vastissima di istituzioni, dalla famiglia ad un partito politico, da una fabbrica ad un parlamento legislativo, da un convento ad un ospedale, ecc. e più in generale ad un'intera società nazionale. All'interno di ogni sistema sociale possono essere individuati dei sottosistemi, che ne sono componenti integranti. Parsons concepisce dunque la realtà sociale come un complesso di sistemi interconnessi in una sorta di scatole cinesi, che vanno dalla personalità individuale e dai piccoli gruppi elementari attraverso sistemi via via più complessi fino all'intera società civile.

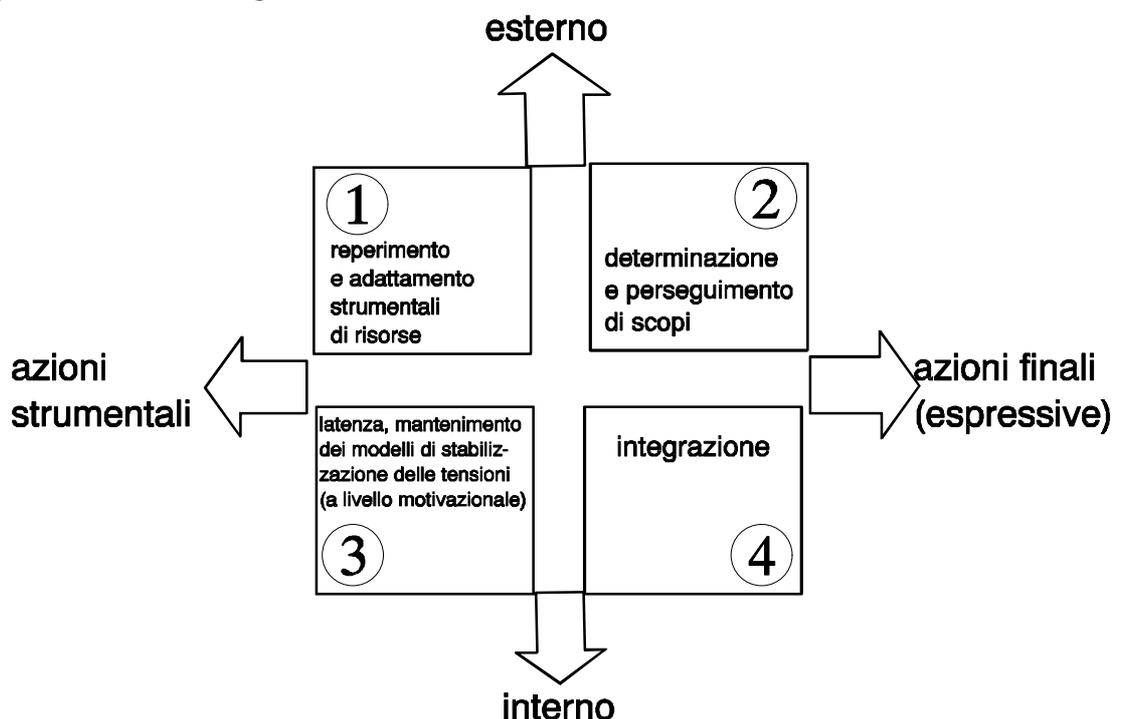
complesso istituzionalmente strutturato e condiviso di aspettative nei confronti del comportamento di ogni specifico individuo inserito nel sistema ⁽²⁶⁾. Ogni società può quindi esistere solo quando i singoli individui aderiscono al sistema generale di valori che la caratterizza storicamente e ne legittima la sua particolare strutturazione.

Tale adesione è garantita attraverso i *meccanismi di socializzazione* dell'individuo, che si mettono in atto dal momento della nascita, e che con maggiore o minore intensità continuano ad agire lungo tutto l'arco dell'esistenza umana. Mediante le varie fasi di socializzazione la società si garantisce che i singoli individui giungano a interiorizzare valori più generali, e con essi l'accettazione delle norme, dei ruoli e di determinate procedure di accesso alle risorse.

Come funziona il sistema sociale

Le azioni umane istituzionalmente previste da qualsiasi sistema sociale si possono collocare lungo due assi: il primo asse è rappresentato dalle *azioni strumentali*, che possono essere orientate verso l'*esterno* del sistema (cioè i rapporti tra sistema e contesto), oppure verso l'*interno* del sistema. Il secondo asse è rappresentato invece dalla variabile: *azioni finali*, od espressive (cioè aventi uno scopo intrinseco alla loro attuazione), che attuano le finalità del sistema.

Dall'incrocio di questi due assi risulta uno schema costituito da quattro celle disposte come nella fig. 1.



La prima cella (azioni strumentali in rapporto con il contesto esterno) corrisponde all'insieme delle azioni compiute per soddisfare la funzione di *reperire ed organizzare le risorse* necessarie alla sopravvivenza del sistema.

²⁶ Ogni persona infatti si trova ad esplicare un dato ruolo secondo modalità prefissate da un complesso di aspettative sociali: in caso di conformità a queste aspettative l'individuo avrà delle gratificazioni di vario genere; altrimenti sarà soggetto a sanzioni.

La seconda cella - azioni finali in rapporto con esterno - corrisponde all'insieme delle azioni volte a soddisfare la funzione di determinare e perseguire gli scopi istituzionali del sistema. Poiché nessuno scopo di qualsiasi sistema sociale è concepibile se non in rapporto con il contesto esterno (nel senso di garantire o mutare un certo equilibrio tra sistema e contesto), si spiega il significato di questa specifica casella.

La terza cella (azioni strumentali interne al sistema) corrisponde all'insieme delle azioni volte a soddisfare la funzione di mantenere e rafforzare le strutture motivazionali latenti in ogni individuo affinché non venga meno l'atteggiamento soggettivo positivo degli individui stessi verso il sistema in cui si trovano.

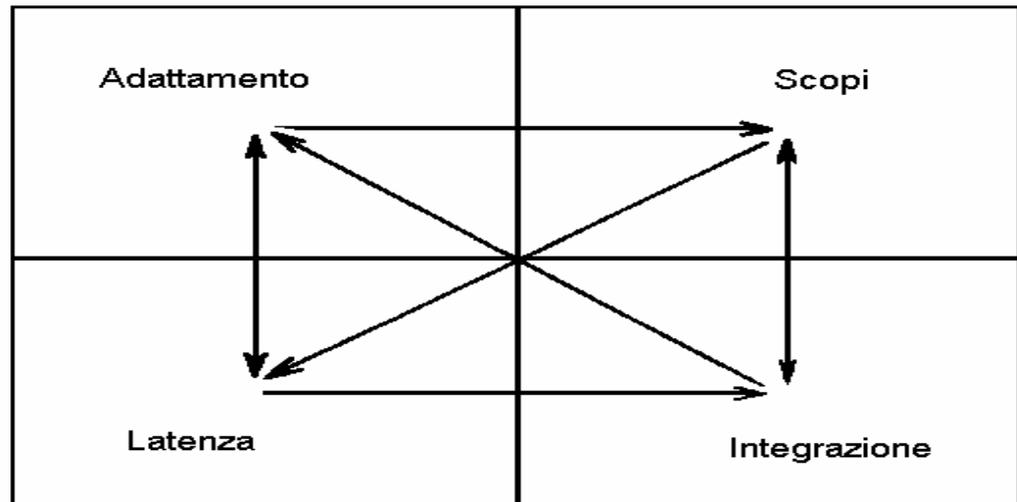
La quarta cella infine corrisponde all'insieme delle azioni volte a soddisfare la funzione di garantire l'integrazione dei singoli individui all'interno del sistema sociale, garantendo la necessaria reciprocità di aspettative e di sanzioni.⁽²⁷⁾

Qualunque sistema sociale entra in crisi se: 1) non riesce a reperire e ad adattare in modo sufficiente le risorse necessarie per raggiungere i suoi scopi; 2) non riesce a determinare i propri scopi istituzionali; 3) non riesce a garantire un sistema di motivazioni interiori nei propri individui atte a garantire la loro permanenza nel sistema; 4) non riesce a garantire un livello minimo di integrazione sociale, tale che ogni individuo espliciti il proprio ruolo in un sistema relativamente stabilizzato di aspettative.

All'interno di un qualsiasi sistema sociale possiamo così individuare un sub-sistema fatto di azioni e istituzioni concrete volte a reperimento di risorse, un sub-sistema impegnato nella determinazioni dei fini, un sub-sistema orientato al mantenimento delle motivazioni latenti, ed infine un sub-sistema caratterizzato dalla conservazione di una sufficiente integrazione sociale interna.⁽²⁸⁾ (Cfr. fig. 2).

²⁷ Le quattro celle così definite corrispondono cioè ai quattro prerequisiti funzionali che, secondo Parsons, devono essere soddisfatti da qualsiasi tipo di sistema sociale, pena il collasso e la dissoluzione del sistema stesso. Parsons afferma cioè di avere individuato, con il suo modello teorico, i quattro imperativi di validità universale, che in qualsiasi situazione storica e culturale qualunque sistema sociale deve soddisfare per garantire la propria persistenza

²⁸ Reperimento e adattamento di risorse sono chiaramente strumentali al conseguimento dei fini generali del sistema; il conseguimento di questi fini ha rilevanti conseguenze sul sistema motivazionale latente dei soggetti individuali; le motivazioni condizionano a loro volta i processi di integrazione sociale, e tali processi sono infine necessari per garantire un efficiente reperimento di risorse. Il cerchio così si chiude, attraverso una connessione dei vari sub-sistemi: l'output conseguito da un sub-sistema diventa l'input per il sub-sistema successivo. Oltre alle connessioni funzionali suddette, esistono ancora due interdipendenze, tra adattamento e latenza da un lato, tra perseguimento degli scopi e integrazione dall'altro. Se noi consideriamo la latenza come il sub-sistema in cui si soddisfano le esigenze di formazione interiore dell'individuo - e quindi il sub-sistema in cui troviamo gli individui nella loro privacy - noi possiamo concettualizzare il rapporto tra i due sub-sistemi come l'interdipendenza tra individui e sistema economico: dai primi fluisce al secondo l'erogazione di attività lavorative, e dal secondo fluisce ai primi il consumo di merci e di servizi. A sua volta il sub-sistema volto al perseguimento degli scopi (ad es. una staff direzionale) si pone in rapporto con le istituzioni integrative sia per riceverne un appoggio più o meno contingente, e sia per coordinare dall'alto la loro attività



Le organizzazioni formali secondo il modello parsoniano

L'elemento saliente che caratterizza le organizzazioni formali è costituito secondo Parsons dalla supremazia dell'orientamento verso la realizzazione di fini specifici: mentre cioè un sistema che non sia un'organizzazione formale (ad es. la famiglia, un gruppo di amici, ecc.) non si costituisce né agisce per raggiungere un fine specifico, ma si forma e si sviluppa per un complesso di fattori "espressivi" (cioè che danno gratificazione nel fatto in sé di compiere certe azioni, come ad es. lo "stare insieme"), le organizzazioni formali *si costituiscono per motivi strumentali e specifici*: un'azienda per dare profitto ai proprietari, occupare certe fette di mercato, ecc., un partito politico per realizzare un dato programma (e/o concorrere alla gestione del potere), una chiesa per testimoniare e diffondere una data verità religiosa, ecc. Di conseguenza anche le persone che aderiscono ad una data organizzazione formale non lo fanno per un motivo di appartenenza fine a se stessa, ma sempre per un motivo che è strumentale al raggiungimento di un dato fine specifico.

Questa supremazia si traduce nella costante ricerca della *massimizzazione dei risultati* specifici che si vogliono ottenere, tenendo conto degli ostacoli e dei costi che possono frapporsi; inoltre una organizzazione formale può essere concepita come un sistema che produce un insieme di *output* (beni, servizi, informazioni, decisioni, ecc.), i quali a loro volta si trasformano in *input* (risorse e vincoli) per altri sistemi organizzativi idealmente posti a "valle" del primo. E' possibile quindi individuare all'interno della società civile una quantità di organizzazioni formali *funzionalmente* collegate fra di loro, in modo da formare una sorta di costellazione strutturata a vari livelli (economico, politico, educativo ecc.). Infine per massimizzare i risultati minimizzando i costi queste lo sviluppo in seno alle organizzazioni sviluppano *strutture e processi decisionali* complessi.

Ciò comporta due problemi a cui Parsons è particolarmente interessato: a) come definire le differenze tra i vari tipi di sistemi sociali, e b) quale sia la fonte di legittimazione per l'esistenza di qualsiasi sistema sociale. La risposta al primo problema viene trovata nel *modello* che definisce e connette fra di loro i quattro

prerequisiti funzionali", mentre il secondo problema trova risposta nei *valori* che presiedono all'orientamento generale del sistema.

Per quanto riguarda il problema della differenziazione si tratta di considerare come sistema sociale l'intera società civile e di individuare al suo interno quattro grandi classi di sub-sistemi: l'appartenenza all'una o all'altra classe di tutti i possibili tipi di organizzazioni formali è appunto determinata dal requisito funzionale che esse concorrono istituzionalmente a soddisfare nell'ambito della società civile. La fig. 3 esprime graficamente questa ripartizione ⁽²⁹⁾.

Figura 14.3. - Classificazione delle organizzazioni formali secondo la funzione istituzionalmente svolta nella società civile.

1. Reperimento e adattamento di risorse: economia (imprese produttrici, ecc.)	2. Determinazione e perseguimento degli scopi: istituzioni politico-statali (governo, parlamento, ecc.)
3. Istituzioni integrative (partiti politici, sindacati, associazioni professionali, magistratura, ecc.)	4. Mantenimento dei modelli e stabilizzazione delle tensioni: sistemi culturali e motivazionali (chiesa, scuola, famiglia, ecc.)

Per quanto riguarda il secondo problema nelle organizzazioni formali il perseguimento di fini specifici - legittimati dai valori - conduce a sviluppare un sistema decisionale complesso: esso prevede tre tipi di decisioni: a) decisioni "*politiche*", ossia riguardanti la determinazione dei fini strategici da perseguire; b) decisioni "*allocative*", ossia riguardanti il reperimento e l'uso delle risorse necessarie

²⁹ Nella prima classe rientrano tutte le organizzazioni che servono per il reperimento. la trasformazione e lo scambio di risorse (materiali, culturali, tecnologiche, ecc.) necessarie per la sopravvivenza della società. Essa include quindi le imprese produttrici di beni e di servizi e più in generale tutte le organizzazioni in cui è prevalente un fine economico.

La seconda classe comprende le organizzazioni orientate al perseguimento di scopi politici, nonché alla creazione ed alla allocazione del potere nella società. Parsons vi colloca la maggior parte degli organi del potere legislativo ed esecutivo; nonché gli istituti bancari, considerati sotto il profilo di creatori e dislocatori di potere d'acquisto mediante l'esercizio del credito. Parsons non colloca tuttavia in questa classe quelle organizzazioni che noi saremmo portati a considerare come istituzioni politiche per eccellenza, vale a dire i partiti e i sindacati. Il motivo di questa esclusione apparirà chiaro appena illustreremo la particolare concezione del potere elaborata da Parsons.

Partiti politici e sindacati vengono invece collocati da Parsons nella terza classe, quella delle cosiddette istituzioni integrative. Questa collocazione si giustifica con il fatto che la funzione di queste istituzioni non viene concepita da Parsons nei termini di uno scontro tra interessi contrapposti bensì nei termini teoricamente antitetici della creazione di un sistema di aspettative legittimate riguardante l'uso del potere secondo scopi di interesse collettivo (e ciò indipendentemente dal grado in cui tale funzione viene di fatto esercitata nelle singole situazioni concrete).

Ricadono infine nella classe corrispondente al mantenimento dei modelli latenti quelle organizzazioni formali (come la chiesa, la scuola, i club culturali e sportivi, ecc.) che sono impegnate prevalentemente nei processi di socializzazione dell'individuo, ossia che sono orientate alla interiorizzazione dei sistemi di valori nei singoli individui. (In questa cella rientra anche la famiglia; il fatto che non sia una organizzazione formale nel senso prima definito, non vieta che essa rientri nelle istituzioni appena dette. Va infatti ricordato che il modello generale di Parsons non interessa soltanto le organizzazioni formali ma anche tutti gli altri sistemi sociali.).

per raggiungere i fini stabiliti dalle decisioni politiche; c) decisioni di *coordinamento*, ossia decisioni operative riguardanti l'integrazione dell'organizzazione come sistema. Per ciascun tipo di decisione si può poi individuare un diverso livello gerarchico che Parsons chiama politico nel primo caso, manageriale nel secondo e tecnico nel terzo.

Partecipare a un processo decisionale, a qualunque livello si ponga, significa partecipare al *potere*. Il potere viene invece definito da Parsons come "*la capacità generalizzata di mobilitare risorse nell'interesse del raggiungimento di un fine del sistema*". Da questo postulato consensualistico deriva un'altra importante caratteristica del potere: questo non è un'entità "a somma zero", ma è come un capitale che può essere investito, accresciuto e usato a beneficio di tutti. ⁽³⁰⁾

Pertanto l'ottica con cui esaminare le organizzazioni non deve essere quella di evidenziare tensioni e conflitti come momento privilegiato di analisi, bensì quella di focalizzare ai diversi livelli (valori, norme, ruoli, risorse) i meccanismi decisionali volti al soddisfacimento dei quattro prerequisiti funzionali e quindi al mantenimento adattivo del sistema.

Una valutazione critica del modello parsoniano

Parsons ha elaborato un modello unitario ed organico a cui è possibile ricondurre un elevatissimo numero di situazioni organizzazionali molto differenti fra di loro secondo una visione *sistemica* che porta l'analisi a non chiudersi nell'interno di una organizzazione ma di allargarsi all'insieme dei *rapporti tra il sistema organizzativo ed il contesto sociale esterno*. Sotto questo profilo l'individuazione delle quattro funzioni - reperimento di risorse, determinazione dei fini, stabilizzazione delle tensioni e integrazione - può fornire una linea di ricerca indubbiamente stimolante e suggestiva.

Tuttavia le sue tesi presentano limiti ed ambiguità sostanziali: in primo luogo la realtà del mondo è così ricca e imprevedibile che ogni sforzo di incasellarla in alcune classi predeterminate rischia di diventare un'impresa impossibile, inoltre l'ipotesi consensualistica può reggere nel caso di istituzioni orientate a funzioni espressamente integrative come la chiesa, i conventi, la famiglia, ecc. ma diventa molto più discutibile nel caso di istituzioni orientate a prevalenti fini economici, e del tutto inaccettabile quando passiamo ad esaminare istituzioni fondate sulla coercizione pura e semplice, come organizzazioni di lavoro schiavistico, carceri, campi di concentramento, ecc. ⁽³¹⁾.

³⁰ Definire il potere come un'entità a somma zero significa postulare che quanto più potere è concentrato in una data parte della società (individui, gruppi e classi) tanto meno potere si trova nelle altre parti della società. Di conseguenza lotte inevitabili scoppiano per accrescere il potere di una parte a scapito delle altre; e poiché potere e non-potere nell'ambito di una data società si equivalgono, deriva che la loro somma algebrica non potrà essere che zero.

Parsons rifiuta risolutamente questa concezione. Il potere viene invece da lui paragonato alla moneta, cioè ad uno strumento che serve per mobilitare risorse volte alla creazione di ulteriori ricchezze. Di conseguenza l'aumento del potere di una data parte non implica necessariamente diminuzione di potere in un'altra parte della società. Cadono quindi i presupposti strutturali per concepire le lotte di potere come un dato ineliminabile della società. L'esistenza di lotte non dimostra la loro inevitabilità, ma testimonia soltanto la presenza di un malessere che mette in crisi lo stato di "normalità consensuale" del sistema.

³¹ L'incapacità di spiegare l'esistenza di istituzioni coercitive, e più in generale caratterizzate da ineliminabili motivi strutturali di conflitti interni, si inserisce del resto in una critica più generale alla carenza di strumenti teorici idonei a spiegare le trasformazioni strutturali che avvengono all'interno della società. Quando infatti si concepisce la società come un sistema integrato su basi di consenso, che cerca

Dall'esame di queste incongruenze sono nate diverse posizioni che si possono raccogliere sotto tre linee di sviluppo; il "funzionalismo" di Etzioni, la "teoria generale dei sistemi", il "sistema sociotecnico".

Amitai Etzioni.

L'analisi comparata delle organizzazioni complesse

Etzioni elabora un modello interpretativo dei fenomeni organizzativi in grado di comprendere e spiegare anche quei tipi di organizzazioni, come quelle coercitive, difficilmente riconducibili al modello parsonsiano. Per questo egli non parla di organizzazioni formali ma di organizzazioni *complesse* per sottolineare che l'oggetto della sua analisi non è dato dalla formalità quanto dalla complessità delle organizzazioni.

La complessità è per lui una variabile più ampia e articolata della semplice formalità: in essa comprende aspetti formali e informali e le loro interconnessioni dialettiche, attraverso un'analisi comparativa tra vari tipi di organizzazioni.⁽³²⁾

I tre tipi puri di controllo organizzativo

La variabile strategica che Etzioni assume per la costruzione della sua tipologia è quella della *compliance*, traducibile in italiano come "controllo organizzativo".

Per controllo organizzativo Etzioni intende *il complesso di norme e regolamenti che consente ad una data organizzazione di persistere e funzionare* secondo i propri fini istituzionali. Tutte le organizzazioni, afferma Etzioni, esercitano un controllo organizzativo, ma tali controlli possono essere di natura differente: i diversi tipi di organizzazione e pertanto la tipologia proposta dal nostro autore si basano appunto sulle differenze riscontrabili nella natura del controllo organizzativo.

Tre sono secondo Etzioni i fondamentali tipi puri (nell'accezione weberiana) di controllo organizzativo: quello coercitivo, quello utilitaristico o remunerativo, e quello normativo.

- a. *Controllo coercitivo*: è il controllo in base al quale una organizzazione garantisce la propria esistenza ed il perseguimento dei propri fini istituzionali ricorrendo o a mezzi fisici di coercizione, o alla minaccia di questo ricorso. Carceri, campi di concentramento, case di correzione, ecc. sono le organizzazioni che più tipicamente ricorrono a questa forma di controllo organizzativo.
- b. *Controllo utilitaristico o remunerativo*: è il controllo in base al quale un'organizzazione mantiene la propria esistenza e persegue i propri fini ricorrendo a sanzioni di tipo remunerativo - generalmente economico. Le organizzazioni di questo tipo hanno pertanto come principale e tipico strumento di controllo, la possibilità di dare ricompense o sanzioni di natura

innanzitutto di mantenere i propri equilibri interni attraverso adattamenti omeostatici all'ambiente esterno, l'unico tipo di mutamento teoricamente giustificabile diventa quello di origine esogena: cioè le trasformazioni che si determinano a causa di una pressione esterna.

³² E' evidente che questa analisi non può essere condotta senza l'ausilio di uno schema teorico di riferimento ma è importante che l'accento venga posto sull'intento di comparazione di realtà diverse piuttosto che su quello di sistemazioni di tali realtà in uno schema unitario.

monetaria o comunque sempre calcolabili economicamente, Ricadono in questa categoria, secondo Etzioni, tutte le organizzazioni lavorative, indipendentemente dal fatto che perseguano o no istituzionalmente fini di lucro.

- c. *Controllo normativo*: è il controllo in base al quale una organizzazione si mantiene in vita e persegue i propri fini ricorrendo a sanzioni (positive o negative) di carattere simbolico, capaci cioè di esprimere simbolicamente la stima o la disistima verso un dato individuo da parte di tutti i membri dell'organizzazione (ad es. medaglie, riconoscimenti pubblici, o all'opposto deplorazioni, ecc.). A differenza degli altri due tipi di controllo, quello normativo per essere efficace presuppone l'adesione volontaria di tutti i membri ai valori specifici dell'organizzazione.⁽³³⁾ In linea generale possiamo dire che il controllo normativo individua un tipo a sé di organizzazioni, ossia quelle volontarie alle quali i membri aderiscono per una spontanea identificazione con i valori e i fini che l'organizzazione persegue. ⁽³⁴⁾

Le organizzazioni coercitive, utilitaristiche e normative rappresentano i tre tipi puri fondamentali nella tipologia di Etzioni. Ciò non significa che esse coprano da sole l'intero universo delle organizzazioni esistenti; esistono infatti vari altri tipi di organizzazioni, le quali però come vedremo non sono tipi puri ma misti, nel senso che combinano in diversa maniera due o anche tutti e tre i tipi puri di controllo esaminati.

Figura 4. tipi di leadership

Tipo di organizzazioni	Atteggiamento individuale		
	Alienativo	Utilitaristico	Morale
Coercitive	<input checked="" type="checkbox"/>		
Utilitaristiche		<input checked="" type="checkbox"/>	
Normative			<input checked="" type="checkbox"/>

Limitando momentaneamente l'analisi ai tre tipi puri sopra indicati, Etzioni esamina il diverso atteggiamento delle persone che ne fanno parte.

A seconda del tipo di controllo (e quindi di organizzazione) gli individui tendono ad avere nei confronti delle organizzazioni un atteggiamento molto differente.

Nelle organizzazioni di tipo *coercitivo* l'atteggiamento più diffuso è quello che Etzioni chiama "alienativo": è difficile infatti sopporre l'esistenza di una qualche forma di partecipazione in soggetti che subiscono la coercizione. Inoltre gli individui ne fanno parte indipendentemente dalla loro volontà: quindi c'è totale mancanza di libertà e gli individui non possono farne parte che come soggetti passivi e privi di partecipazione.

Nelle organizzazioni *utilitaristiche* l'atteggiamento più diffuso è quello omonimo. E' infatti normale che anche gli individui che ne fanno parte siano orientati e motivati a rimanervi da fini analogicamente utilitaristici. In esse esiste una certa libertà formale di aderirvi o meno: si tratta comunque generalmente di una libertà

³³ Si comprende facilmente ad esempio che in un'associazione scoutistica una punizione, consistente per ipotesi nel divieto di indossare la divisa per un certo periodo, sarà sentita come castigo da chi aderisce e crede nei valori scoutistici mentre sarà presa con molta più indifferenza da chi è già in posizione critica e medita di uscire)

³⁴ Ricadono in questa categoria numerosi tipi di organizzazioni, come ad es. gli enti di tutela della natura, i volontari del sangue, i circoli culturali, ecc. Anche le chiese - nella particolare accezione americana del termine come associazioni volontarie in libera e pacifica competizione reciproca - rientrano in questo tipo di organizzazioni.

relativa, perché coloro che accettano ad es. di lavorare in una organizzazione produttiva sono ben coscienti che la loro "libertà" di rifiutare il lavoro significherebbe soltanto cercarlo altrove o restare disoccupati.

Infine nelle organizzazioni di tipo normativo l'atteggiamento più diffuso è quello indicato come "morale", nel senso che scaturisce da una adesione volontaria ai fini ed ai valori specifici della organizzazione. Si suppone che la libertà sia massima perché nessuno impone di farvi parte; e che alla maggior libertà di entrata corrisponda un maggiore atteggiamento partecipativo alle vicende dell'organizzazione.

La situazione indicata nello schema è quella per così dire normale, o tipica. Non è detto infatti che nella realtà empirica non si possano trovare altre corrispondenze tra organizzazioni e atteggiamenti individuali ⁽³⁵⁾.

In conclusione, se nel diagramma su esposto la linea diagonale delle crocette rispecchia le situazioni più vicine alla norma, il fatto che esista anche la possibilità di atteggiamenti di tipo diverso indica che in questi casi le istituzioni interessate non ricorrono soltanto ai tipi di controllo organizzativo istituzionalmente previsti, ma anche ad altri tipi di controllo. Lo schema di Etzioni può servire pertanto per una prima verifica empirica di organizzazioni concrete.

Esistono inoltre altri tipi di organizzazioni che combinano in vario modo i controlli organizzativi sopra specificati. Abbiamo così organizzazioni *coercitivo-utilitaristiche*, come gli ospedali dove i pazienti vengono controllati sia con mezzi orientati al perseguimento di un fine vantaggioso (la guarigione) e sia con mezzi coercitivi. L'esercito invece è un'organizzazione al contempo *coercitiva e normativa*, perché i suoi strumenti di controllo constano sia di sanzioni simboliche (come medaglie, citazioni, o in caso negativo degradazioni) e sia di sanzioni fisiche, tra cui al limite la pena di morte per diserzione e tradimento. A loro volta i sindacati possono considerarsi organizzazioni *utilitaristico-normative* in quanto fanno leva sia sui vantaggi personali dei membri e sia su certi valori generali (la solidarietà di classe) da cui dipendono sanzioni prevalentemente simboliche per i loro membri (stima e disistima dei compagni di lotta, ecc.). Le scuole infine sembrano presentare tutti e tre i tipi di controllo: quello disciplinare, quello utilitaristico e quello normativo.

La tipologia della leadership

Definiti i principali tipi di organizzazioni, Etzioni passa ad esaminare il diverso valore che in ciascuna di esse assumono alcune variabili strategiche. Tra queste particolare attenzione viene accordata alla leadership. La leadership, dice Etzioni, può essere di vari tipi, a seconda di quali sono le sue fonti di legittimazione. Questa legittimazione può provenire: a) dalle qualità immanenti e personali dell'individuo, indipendentemente dal riconoscimento ufficiale che tale individuo può avere in una determinata struttura organizzativa (legittimazione *carismatica*); b) oppure dal *ruolo* ufficiale che un individuo ricopre in un sistema, indipendentemente dalle sue

³⁵ Ad esempio nelle fabbriche giapponesi, dove come è noto, viene alimentato un forte spirito di corpo tra i dipendenti, è probabile che oltre all'atteggiamento utilitaristico si constati anche l'esistenza di un atteggiamento di natura morale, tipico delle organizzazioni normative. Viceversa potremmo anche avere casi in cui organizzazioni normative, anziché alimentare motivazioni di ordine morale, favoriscono invece atteggiamenti utilitaristici, ed al limite anche alienativi, o coercitivi: un eloquente esempio storico lo abbiamo nella chiesa cattolica, quando agendo più come potenza temporale che spirituale fa sì che i suoi membri vi aderiscano più per vantaggi economici e sociali o al limite per timore di sanzioni, che non per intima convinzione religiosa.

qualità. Se ora noi combiniamo queste due fonti di legittimazione, otteniamo le possibilità di cui alla fig. 5.

Fig. 5 - Tipi di leadership (da 1961, p. 90)

	Legittimazione ufficiale	
	Si	No
Legittimazione per qualità personali	1 - Formale	2 - Informale
	3 - Burocratica	4 - Inesistente

La casella 1 corrisponde al tipo di leadership più completa, quella cioè in cui un individuo provvisto di eminenti qualità di comando è anche riconosciuto ufficialmente come capo della struttura organizzativa di cui fa parte. La casella 2 corrisponde alla situazione in cui una persona provvista di eminenti capacità di comando, le esercita su una più o meno ristretta aliquota di seguaci, senza però che l'organizzazione in cui egli si trova riconosca ufficialmente questo rapporto di dipendenza. La casella 3 corrisponde alla situazione opposta, quella cioè di un individuo che esercita il comando non in virtù di proprie doti personali ma unicamente in virtù dei "gradi sul cappello", cioè del ruolo che ricopre per merito di una nomina autoritaria e burocratica dall'alto. Alla quarta casella infine non corrisponde nessun tipo di leadership.

I tre possibili tipi di leadership, sostiene Etzioni, non si distribuiscono casualmente, ma si concentrano secondo il tipo prevalente di controllo organizzativo adottato dalle varie organizzazioni. Nelle organizzazioni coercitive è probabile che esistano due strutture di leadership opposte e contrapposte.⁽³⁶⁾ mentre nelle organizzazioni normative si suppone che il carattere volontario della partecipazione produca un alto senso di identificazione dei membri con i fini dell'organizzazione, e di conseguenza la designazione ufficiale a posti di comando riconosciuti dalla gerarchia di quelle persone che massimamente godono della stima della base a causa dei loro meriti personali⁽³⁷⁾. In una situazione intermedia si trovano le organizzazioni utilitaristiche: nelle quali è possibile sia la prevalenza di leadership burocratiche, sia la coesistenza tra queste e le leadership informali (generalmente rappresentanze spontanee di lavoratori) o anche, nelle condizioni più favorevoli, situazioni che si avvicinano alla leadership formale, tipica delle organizzazioni normative⁽³⁸⁾.

³⁶ c'è una struttura "burocratica", rappresentata dalla gerarchia ufficiale dei guardiani, secondini kapò, ecc. che svolgono una prevalente funzione repressiva nei confronti dei detenuti; e c'è una struttura "informale" costituita all'intero dei detenuti da quei reclusi che per meriti acquisiti nell'attività precedente alla reclusione o anche durante il carcere, dispongono di una particolare influenza sugli altri detenuti. Sovente la gerarchia burocratica conosce l'esistenza della leadership informale, e non necessariamente la combatte. Possono al contrario verificarsi patteggiamenti e compromessi, che costituiscono uno dei più interessanti temi di sociologia carceraria.

³⁷ Le organizzazioni normative sono quelle che in condizioni normali dovrebbero godere della maggiore democrazia interna, e pertanto la loro leadership dovrebbe esprimere nel modo più fedele le scelte e le preferenze spontanee dei membri.

³⁸ Il senso di questa analisi sta nel fatto che non è possibile determinare aprioristicamente quale sia la leadership più probabile nelle organizzazioni utilitaristiche: occorre fare di volta in volta delle analisi empiriche, assumendo come ipotesi di ricerca che quanto più un'organizzazione ricorre a un controllo coercitivo tanto più probabile è la coesistenza di leadership burocratiche con leadership informali, e

Campi di controllo e "aree di invadenza" delle organizzazioni

Un altro criterio usato da Etzioni per l'analisi comparata delle organizzazioni è quello derivante dall'incrocio tra i cosiddetti "*campi di controllo*" e le "*aree di invadenza*" delle organizzazioni. Per campi di controllo Etzioni intende *il complesso delle attività che si svolgono all'interno di una data organizzazione*. Avremo così dei campi di controllo ristretti quando nell'ambito di una organizzazione i suoi membri svolgono soltanto una o poche attività; avremo invece campi di controllo estesi quando i membri di organizzazione svolgono numerose e differenti attività nel suo interno.

Per "aree di invadenza" Etzioni intende invece *il complesso delle attività che vengono eseguite dai membri* di una data organizzazione seguendo norme fissate dall'organizzazione stessa. Anche in questo caso possiamo avere aree ristrette o estese, a seconda del numero di attività per cui sussiste una normativa dettata dall'organizzazione. E' importante notare che i concetti di campo di controllo e di area di invadenza sono qualitativamente differenti e indipendenti l'uno dall'altro. Dal loro incrocio deriva uno schema che permette di sviluppare una interessante tipologia in tema di controlli svolti dalle organizzazioni sui propri membri (fig. 6).

Fig. 6. Tipi di leadership

		Area di invadenza	
		Stretta	Estesa
Campo di controllo	Stretto	1 - Organizzazioni utilitaristiche	3 - Organizzazioni normative (es. chiesa)
	Esteso	2 - Organizzazioni coercitive	4 - Organizzazioni coercitive "totali" (es. convento)

La prima casella definisce le organizzazioni con area di invadenza stretta e campo di controllo stretto. Ricadono tipicamente in questo caso le organizzazioni utilitaristiche, in particolare quelle lavorative. In queste organizzazioni infatti i membri sono tenuti a svolgere un'attività relativamente circoscritta e ripetuta, quella appunto per cui sono retribuiti; la normativa dettata dall'organizzazione riguarda quasi esclusivamente la condotta da tenere sul luogo di lavoro, mentre al di fuori dei cancelli della fabbrica il dipendente ritorna un libero cittadino che non ha da rispondere della propria vita privata alla direzione aziendale.

La casella 2 corrisponde alle organizzazioni con area di invadenza ristretta e campo di controllo esteso; organizzazioni tipiche sono quelle coercitive, che trattengono forzatamente i detenuti nel proprio ambito (e pertanto tutta la vita di questi si svolge all'interno dell'organizzazione), ma in linea generale danno una normativa piuttosto ristretta, limitata all'obbedienza formale verso i guardiani e a poche regole di coesistenza tra i reclusi.

Organizzazioni con aree di invadenza estese sono soprattutto quelle normative: tali organizzazioni aspirano a proporre ai propri membri una "regola di vita" generale, che li segua anche al di fuori dei confini fisici dell'organizzazione. Abbiamo in questo caso due possibilità: organizzazioni con aree di invadenza estese e campi di controllo ristretti e organizzazioni con aree di invadenza estese e campi di controllo estesi. Nella prima categoria ricadono quelle organizzazioni nel cui ambito i membri svolgono relativamente poche attività, ma che sono sollecitati a seguire una regola di vita molto ampia e al limite a dare una "testimonianza" di

viceversa quanto più l'organizzazione ricorre a controlli di tipo normativo, tanto più è probabile l'esistenza di leadership formali.

appartenenza all'organizzazione anche quando sono lontani da essa.⁽³⁹⁾ Nella seconda categoria rientrano invece quelle organizzazioni normative definibili anche come organizzazioni totali, perché assorbono l'intera vita dei loro membri dando contemporaneamente una precisa direttiva di condotta per ogni atto anche privato: i conventi sono forse l'esempio più efficace di questo tipo di organizzazione.

Il carisma nelle organizzazioni

Un ultimo problema da affrontare riguarda la presenza o meno di leadership carismatica all'interno delle organizzazioni. Come si ricorderà, il carisma è per Weber una forma di potere che si basa sulle qualità eccezionali di un capo, il quale svolge un'azione di rottura con l'organizzazione preesistente o con il potere tradizionale ("La legge dice, ma in verità io vi dico..."). Nella concezione weberiana, il potere carismatico nasce pertanto sempre al di fuori di una organizzazione, in un processo di destrutturazione del sistema di potere esistente.

Etzioni invece contesta l'assunzione weberiana ed afferma che è possibile sviluppare un potere carismatico anche all'interno di una data struttura organizzativa. Un capo può non godere soltanto del carisma riflesso del fondatore dell'organizzazione, ma anche di un carisma dovuto alle sue doti personali.

E' quindi possibile applicare le categorie analitiche del potere carismatico. contrapposto a quello puramente burocratico, anche all'interno di organizzazioni complesse: il carisma non è legato soltanto ad un processo di innovazione che investe dall'esterno una data organizzazione, ma può caratterizzare anche un'azione interna all'organizzazione, di restaurazione o di oculate riforme.

Inoltre il potere carismatico non è limitato necessariamente al vertice dirigenziale dell'organizzazione: ci possono essere anche situazioni in cui i vertici non posseggono potere carismatico ma soltanto burocratico, mentre capi intermedi dispongono di un rilevante carisma nei confronti dei loro subordinati.

Per questo Etzioni propone una nuova tipologia delle organizzazioni. Ci sono organizzazioni con il potere centralizzato al vertice (*top-organizations*), altre con il potere diffuso lungo tutta la linea gerarchica (*line-organizations*) e infine organizzazioni con il potere concentrato soprattutto in fasce gerarchicamente intermedie (*rank-organizations*). Nelle prime il carisma, per definizione, non può che svilupparsi al vertice e pertanto non esistono problemi. ⁽⁴⁰⁾

Infine, nelle rank-organizations, lo sviluppo del carisma ai livelli intermedi non solo non costituisce un pericolo ma è funzionale all'organizzazione: le rank-organizations sono in genere organizzazioni volte a scopi particolari, come la ricerca scientifica o la terapia: università, centri di ricerca, ospedali, ecc. nelle quali i livelli

³⁹ La chiesa è una classica organizzazione di questo tipo: i fedeli generalmente si limitano a degli atti di culto nell'ambito dell'organizzazione, tuttavia sono tenuti a comportarsi nella vita quotidiana secondo una normativa abbastanza precisa e rigorosa che viene impartita all'interno dell'organizzazione.

⁴⁰ Il massimo pericolo di un carisma sviluppato a livelli intermedi si ha nelle line-organizations: in questo tipo di organizzazioni infatti i livelli intermedi dovrebbero essere legittimati unicamente dalla dipendenza dal potere supremo. Se fra essi si sviluppano fenomeni carismatici, è altamente probabile che essi assumano di fatto un significato di sfida verso le istanze superiori. In questo caso i superiori o riducono a ragione il quadro intermedio carismatico trasferendolo o promuovendolo, oppure tentano di neutralizzarlo mediante espulsione, anatema, ecc., con il rischio però di provocare uno scisma nella organizzazione (la storia della chiesa è ricca di esempi a proposito di carismi sviluppatasi ai livelli intermedi e poi risolti nell'uno o nell'altro senso).

gerarchicamente superiori obbediscono in genere ad esigenze amministrative, assai lontane dal tipo di attività peculiare e più prestigiosa dell'organizzazione. ⁽⁴¹⁾

L'analisi dei sistemi: incertezze e interdipendenze.

Il concetto di sistema e le sue implicazioni

Talcott Parsons ci ha proposto la nozione di sistema sociale: un modello universale di riferimento per ogni tipo storicamente possibile di aggregazione istituzionalizzata per sua natura. limitato al campo delle scienze umane, invece *l'analisi dei sistemi* è volta ad elaborare un concetto ancora più ampio, applicabile a qualsiasi fenomeno sia fisico che storico provvisto di alcune qualità costanti.

⁴¹ In altri termini, il rettore o direttore di queste organizzazioni può benissimo essere investito di un'autorità puramente burocratica senza sentirsi menomato dall'esistenza di rilevanti fenomeni carismatici in seno allo staff docente, di ricerca, ospedaliero, ecc. Generalmente anzi, coloro che maggiormente brillano per meriti scientifici ed esercitano una influenza carismatica sui dipendenti o sui clienti dell'organizzazione, tendono a rifiutare incarichi amministrativi o direttivi anche se questi sono formalmente superiori al loro status.

Uno dei maggiori rappresentanti della analisi dei sistemi (system analysis) è von Bertalanffy, autore nel 1962 di una Teoria generale dei sistemi., ma anche molti altri studiosi (⁴²) hanno contribuito ad allargare ed approfondire questo indirizzo di studi..

Un sistema secondo Hall e Hagen è "*un insieme di oggetti, di relazioni tra gli oggetti stessi e di relazioni tra i loro attributi*": una definizione generalissima, applicabile tanto ad una galassia quanto ad un atomo, ad un'automobile, ad un organismo vivente o ad una fabbrica. Per rendere operativo il concetto occorrono altre specificazioni, generalmente trovate nel quadro di *complessità* che caratterizza i rapporti tra le varie componenti del sistema e tra questo e l'ambiente circostante.

La complessità è data dal progressivo passaggio da sistemi *statici* a sistemi *dinamici*, da sistemi *chiusi* a sistemi *aperti*, e nell'ambito dei cosiddetti sistemi aperti dalla crescente complessità delle *interazioni* con l'ambiente. (⁴³)

Tutti i sistemi viventi sono per definizione sistemi aperti dato che l'assimilazione di risorse, la loro trasformazione, e l'espulsione di residui organici sono i processi indispensabili per il mantenimento omeostatico del sistema (omeostatico da omeostasi, ossia la condizione interna di equilibrio dinamico tra le varie parti funzionalmente connesse di un sistema) (⁴⁴). Esistono poi sistemi aperti *paraviventi* (ossia con processi assimilabili per certi aspetti ai processi vitali, ma non biologicamente tali): sistemi di questo tipo sono ad esempio le *organizzazioni sociali*, di cui fanno parte per altro un insieme indefinito di altri "sistemi aperti" viventi, ossia le persone.

Le caratteristiche necessarie per definire un sistema aperto (quindi anche un sistema sociale) secondo Katz e Kahn (1966) sono le seguenti:

1. attinge risorse dall'ambiente esterno (ad es. una fabbrica attinge materie prime, tecnologia, informazioni, forza-lavoro, capitali finanziari, ecc.: queste risorse in entrata si chiamano convenzionalmente *input*;
2. trasforma questi input secondo varie procedure in *prodotti finali* secondo un determinato fine o progetto;
3. trasferisce questi prodotti nell'ambiente circostante. I prodotti in uscita vengono convenzionalmente chiamati *output*;
4. questa emissione di output (così come l'immissione di input) avviene con una certa periodicità ciclica;

⁴² come Hall e Hagen, Ashby, Boulding, Litterer, Sommerhof, Jenkins, Forrester

⁴³ Ai primi tre livelli della scala si collocano i cosiddetti sistemi chiusi, ossia quei tipi di sistemi che per mantenersi non richiedono interazioni con l'ambiente esterno. Questi sistemi possono essere statici (ad es. la struttura atomica di un cristallo), dinamici secondo movimenti predeterminati (ad es. un orologio) o autoregolanti secondo standard anch' essi predeterminati (ad es. un termostato).

Dal quarto livello in poi compaiono i cosiddetti sistemi aperti, ossia quei sistemi che si automantengono attraverso l'interscambio con l'ambiente circostante.

⁴⁴ Va però chiarito che se tutti i sistemi viventi sono aperti, non tutti i sistemi aperti sono necessariamente viventi. Il concetto di apertura di un sistema è cioè più ampio del concetto di vita biologica. Un sistema aperto non biologicamente vivente è per esempio un fiume od un mare, con le sue correnti ed i suoi ricambi (il cosiddetto "ecosistema").

5. per sopravvivere deve contrastare i *processi entropici* ed acquisire *entropia negativa*. Si definisce con entropia un processo degenerativo che conduce ad una progressiva perdita di ordine e di differenziazione interna. Un sistema aperto perciò se vuole sopravvivere deve contrastare l'entropia innescando processi contrari, cioè "neg-entropici": in parole più semplici deve cercare di pervenire a stati sempre più complessi di ordine e di differenziazione interna;
6. gli input comprendono anche le informazioni necessarie per fornire al sistema una conoscenza sufficiente dell'ambiente esterno e per mettere in azione meccanismi di autoregolazione (i cosiddetti *feedback*);
7. per sopravvivere un sistema aperto deve essere caratterizzato da una sufficiente *omeostasi*. L'omeostasi non è immobilità, dato che nel sistema si verifica un continuo flusso di input ed output. L'omeostasi è il mantenimento, entro determinati limiti, di una *condizione di equilibrio dinamico* che garantisce il mantenimento delle caratteristiche fondamentali del sistema.⁽⁴⁵⁾
8. un sistema tende progressivamente a *differenziarsi* e ad elaborare modelli, funzioni e codici via via più specializzati. Esso cioè si articola in sub-sistemi funzionalmente connessi tra loro in modo analogo a quanto avviene tra l'intero sistema e l'ambiente esterno;
9. infine una proprietà del sistema aperto è la cosiddetta *equifinalità* ossia la capacità di raggiungere un dato stato finale partendo da condizioni iniziali differenti e percorrendo cammini differenti. L'equifinalità comporta cioè la capacità di *autoregolarsi* e di *autoadattarsi* in modo intelligente.

Questo modello teorico generale può essere applicato, secondo gli autori, a qualsiasi tipo di sistema, sia esso biologico o sociale ⁽⁴⁶⁾. . Ma la possibilità di costruire modelli sistemici che abbandonino ogni traccia biologistica è al centro delle discussioni sulla validità di una applicazione dell'analisi sistemica al campo delle scienze sociali.

Vantaggi dell'approccio sistemico

Prima di analizzare le differenze tra sistemi biologici e sistemi sociali esaminiamo i vantaggi che l'approccio sistemico fornisce all'analisi sociale: essi possono essere così riassunti:

- a. l'approccio sistemico evita l'errata supposizione che la modifica di qualche parte interna al sistema possa avvenire senza provocare ripercussioni sull'equilibrio generale del sistema stesso. Ogni elemento è visto come funzionalmente collegato agli altri e spetta agli analisti dell'organizzazione evidenziare e valutare i cambiamenti indotti da modifiche apportate ad aspetti o elementi particolari;

⁴⁵ Per mantenere la propria omeostasi un sistema tende generalmente ad assorbire più energia di quanta ne sia richiesta per il perseguimento dei suoi obiettivi istituzionali. Il sistema cioè agisce in modo da acquisire un margine di sicurezza al di là del livello immediato di sopravvivenza;

⁴⁶ A dire il vero essi riconoscono l'esistenza di sostanziali differenze tra i due tipi di sistemi, tali da impedire l'applicazione meccanica dell'identico approccio teorico. Le componenti di un sistema sociale sono uomini e non cellule, e quindi rifacendosi a Parsons, Katz e Kahn pongono l'accento sugli aspetti normativi del sistema sociale piuttosto che sui meccanismi omeostatici dei sistemi fisico-biologici.

- b. l'approccio sistemico impedisce di concepire l'organizzazione come una realtà avulsa dal contesto economico, sociale, culturale, tecnologico, politico in cui essa opera. Ogni aspetto interno all'organizzazione è in qualche modo una risposta (più o meno efficace) all'insieme delle condizioni esterne, e anche il contesto esterno è influenzato dal tipo di obiettivi perseguiti dall'organizzazione e dal tipo di condotta che essa sceglie per perseguirli;
- c. le possibilità di sopravvivenza di un qualsiasi sistema organizzativo complesso sono funzione del grado di flessibilità che il sistema stesso riesce a darsi attraverso la creazione di meccanismi di *retroazione* (feedback), di *polivalenza* funzionale dei propri componenti, di *potenzialità* organizzative latenti ma alternative a quelle esistenti che possono entrare in crisi di fronte ad un rapido mutamento delle condizioni ambientali esterne. Questa flessibilità deve riguardare non solo il modo di reperire e di organizzare risorse per il perseguimento di obiettivi dati, ma in certa misura anche gli obiettivi stessi da perseguire.

Adottare un approccio sistemico significa adottare un approccio più problematico ed articolato di quello "scientifico" che normalmente si orienta a massimizzare il perseguimento di un solo obiettivo (come per l'one best way taylorista)⁽⁴⁷⁾. Ad esempio Churchman sostiene che "...la semplice preoccupazione dell'efficienza in sé e per sé può costituire un modo molto inefficiente di dirigere un sistema, dal punto di vista dei suoi obiettivi globali. In altre parole, il miglior modo possibile non rappresenta necessariamente l'optimum per il sistema considerato nel suo complesso" e ancora, con riferimento alle aziende, aggiunge: "...la riduzione dei costi può di fatto aumentare in molti casi il costo totale del sistema" .

Il richiamo a tenere presente la "totalità" dei costi, e più in generale la totalità dei fattori intervenienti significa anche tenere presenti due punti: la *relatività* dei *parametri* di misurazione degli obiettivi da perseguire e la *relatività* dei *confini* di un sistema. Per valutare l'efficienza di un sistema si scelgono normalmente alcuni parametri di misurazione. Ma spesso capita che questi parametri vengono perseguiti al di là di ciò che essi dovrebbero effettivamente misurare, determinando pertanto uno scollamento tra gli obiettivi dichiarati e quelli effettivamente perseguiti. ⁽⁴⁸⁾, soprattutto se si trascura che "il sistema è sempre compreso in un sistema più ampio"⁽⁴⁹⁾.

⁴⁷ Una frase di Blau può aiutarci per cominciare a chiarire questo punto: "Amministrare una organizzazione sociale secondo criteri di razionalità puramente tecnici è irrazionale, perché così si ignorano gli aspetti non razionali della condotta sociale".

⁴⁸ Un esempio elementare è dato dai meccanismi di valutazione scolastica, che portano spesso gli studenti a sforzarsi per ottenere il punteggio più alto anche a scapito di una reale comprensione della materia. Spesso il parametro assunto come misura di efficienza contiene in sé dei meccanismi perversi che portano a vere e proprie distorsioni nel funzionamento del sistema, e ad una doppia verità: quella delle statistiche ufficiali e quella della realtà dei fatti, dove i costi pagati per il perseguimento ritualizzato e assolutizzato di quei parametri sono legittimamente ignorati perché non è prevista (e spesso non è consentita) la loro misurazione.

⁴⁹ Per esempio, presso l'impresa Milo descrittici da Dalton (1959, cap. III) fin tanto che tra i dipartimenti regnava la prassi di scavalcarsi l'un l'altro per ottenere prima i servizi della manutenzione, il "sistema" privilegiato era il dipartimento e non l'azienda. Quando venne decisa l'istituzione di tanti servizi di manutenzione quanti erano i dipartimenti, la somma dei loro costi fu certamente superiore a quella di un solo servizio centralizzato ma il vantaggio generale a livello del sistema azienda nell'attenuare conflitti e reciproci sabotaggi tra i dipartimenti fu certamente superiore all'aumento dei costi monetari per l'istituzione di cinque servizi separati.

Per definire i confini di un sistema possono essere scelti diversi parametri di riferimento (in base a criteri economici, giuridici, politici, sociali, di ricerca scientifica, ecc.). Ogni sistema - e quindi i suoi confini nel rapporto con il contesto - è una opzione, una concettualizzazione basata su criteri più o meno opinabili ma sempre orientati a fini pratici o teorici: l'assunzione di un'ottica sistemica rappresenta il momento in cui si prende coscienza che occorre superare i tradizionali limiti aziendalistici per cui non si va "oltre il cancello", e si riconosce che esistono altri e ben più problematici modi di affrontare i rapporti tra impresa e società.

Per quanto riguarda la connessione tra persistenza nel tempo e flessibilità del sistema, è intuitivo che quanto meno un sistema è rigido tanto più è adattabile e quindi tanto maggiori sono le sue probabilità di sopravvivenza.

Sviluppi, problemi e limiti dell'analisi sistemica.

Le componenti dei sistemi sociali sono uomini e non cellule, avvertono Katz e Kahn, e quindi i sistemi non si reggono su meccanismi omeostatici bensì, come ha sostenuto Parsons, sulla interiorizzazione nei soggetti di valori e norme di comportamento nonché sull'azione di istituzioni specificamente volte a riprodurre il consenso. Ma questa concezione consensualistica elude la sostanziale differenza fra i due tipi di sistemi, ossia la possibilità di quello sociale di conflitti strutturali di interessi:⁽⁵⁰⁾ Se non possiamo escludere la possibilità nelle organizzazioni di conflitti di interessi percepiti, l'approccio sistemico può essere accettato solo se riesce a riconoscere questa dimensione conflittuale.

Per rispondere a questa obiezione Luhman osserva che noi viviamo in un mondo altamente complesso: per complessità intende *lo scarto tra il numero delle possibilità potenziali e il numero di quelle di volta in volta realizzate*. La complessità appare dunque come un concetto apparentato a quello di entropia, e per garantire un ordine sociale occorrono meccanismi capaci di ridurre complessità, ossia di selezionare delle scelte (se si preferisce: di innestare processi neg-entropici). Tale selezione è resa possibile da quattro differenti "mezzi di comunicazione": il potere, il denaro, l'amore e la verità. Questi sono definiti come codici di simboli generalizzati, che assicurano la trasferibilità sociale delle prestazioni selettive: essi sono per l'appunto meccanismi di riduzione della complessità.

Il potere viene definito come "la possibilità di scegliere alternative di comportamento per altri attraverso una propria decisione": le sue decisioni non sono da confondere con la coercizione perché non sono imposte attraverso l'uso (o la minaccia) della forza fisica, bensì attraverso la comunicazione di stimoli generalizzati e accettati (la legge, l'autorità, ecc.) in ragione della disponibilità verso le "aspettative normative" stabilite dai decisori, fondata sulla presunzione diffusa che le decisioni siano state prese nel rispetto delle procedure.

⁵⁰ "Se come essi (Katz e Kahn) ammettono, le organizzazioni sono composte da individui dotati di motivazioni e non da cellule, è meno probabile che ci sia uno scambio meccanico di funzioni tra le parti e la variabilità nel comportamento può essere più grande..

Condizioni di validità dell'analisi sistemica

Il ricorso a un approccio sistemico ha valore solo se si presenta come uno strumento operativo per una più completa interpretazione dei processi sociali che si verificano nell'ambito di organizzazioni complesse, cosa che richiede che siano soddisfatte due condizioni.

In primo luogo potrebbe esservi contraddizione (Easton) tra mantenimento omeostatico dello status quo e mobilitazione per il perseguimento di fini innovativi: in realtà la determinazione degli scopi e la conseguente mobilitazione delle risorse non è necessariamente l'espressione della volontà unanime, ma soltanto quella della coalizione vincente che si muove generalmente secondo una logica dettata da interessi differenti e contrapposti a quella di altri gruppi o coalizioni di gruppi. Occorre dunque ammettere l'esistenza di logiche pluralistiche ed anche conflittuali all'interno del sistema stesso ed elaborare una concezione sistemica capace di far risaltare tutte le interdipendenze funzionali, ma capace altresì di garantire la dialettica talvolta conflittuale tra le varie componenti.

Inoltre una visione programmaticamente limitata alle interconnessioni sistemiche tra una serie di variabili controllabili rende più agevole pervenire ad una maggiore problematicità degli approcci e concretezza di risultati. Per questo l'oggetto del prossimo capitolo è proprio l'analisi del contributo dato in questo senso dalla scuola organizzativa inglese fiorita negli anni '60 e '70: il concetto di sistema socio-tecnico applicato a istituzioni concrete come fabbriche, luoghi di lavoro e a qualsiasi altro tipo di organizzazioni dove la componente tecnologica è interdipendente con la componente sociale.

I sistemi socio-tecnici

Premessa

Per oltre un ventennio, dai primi anni '50 fin verso la metà degli anni '70 è fiorita in Gran Bretagna una scuola sociologica che è stata all'avanguardia nel campo delle ricerche sulle organizzazioni produttive. con una forte vocazione verso lo studio empirico delle organizzazioni.

Un ruolo importante fu svolto dal Tavistock Institute of Human Relations di Londra, di cui esamineremo i due contributi più noti. Il primo è rappresentato dalle ricerche di Jaques e di Brown nell'ambito del cosiddetto "progetto Glacier", mentre il secondo è costituito dal filone di ricerche sviluppato da Trist, Bamforth, Rice, Emery e che ha trovato l'espressione teorica più completa nel volume *Organizational Choice* (1963).

Il progetto Glacier: alle origini della "microdemocrazia industriale" e della discrezionalità operaia

Sulla base di una prospettiva gradualistica e pragmatica il presupposto non esplicitamente dichiarato era che fosse possibile conciliare la logica dell'efficienza aziendale e della ricerca "ragionevole" del profitto d'impresa con l'obiettivo-valore di una sempre maggiore partecipazione dei lavoratori, attraverso una gestione consensuale del conflitto, e una continua, seppur problematica armonizzazione delle variabili tecniche e sociali.

Si tratta di realizzare un programma che consiste nel giungere a una limitata ma effettiva trasformazione dei processi decisionali in fabbrica, dando più potere di intervento agli operai e riducendo le tradizionali funzioni di comando dei quadri superiori per trasformarli in semplici garanti della normalità di funzionamento dell'apparato produttivo. Prospettiva che trova la sua prima importante applicazione nel cosiddetto "progetto Glacier", condotto nella fabbrica omonima tra il 1948 e il 1950 da un gruppo diretto da Elliot Jaques.

La prima novità del progetto Glacier consiste nel metodo adottato. Il libro, scrive, "è un rapporto in progress, e dà un rendiconto della partecipazione di ricerca nel tentativo di affrontare i problemi quotidiani sentiti dall'azienda nei suoi sforzi di trovare una vita di lavoro più soddisfacente compatibilmente con le domande di una situazione industriale competitiva". I membri del team inaugurarono così il *working through*, cioè un "lavorare attraverso", una "*ricerca-azione*" che è coinvolgimento attivo come ricercatori e come operatori sociali per trovare le fonti di conflitto e di incomprensione tra le varie componenti aziendali, intervenire con mediazioni e

proposte, impegnarsi e "compromettersi" per rendere possibili miglioramenti e innovazioni.

Fino ad allora tutti i tentativi di collaborazione tra maestranze e direzione a livello di partecipazione nei consigli di amministrazione erano falliti: la partecipazione non era mai stata effettiva (dato che le decisioni ultime restavano sempre in mano alle direzioni) e si traducevano in una perdita secca di autonomia politica da parte dei lavoratori che si vedevano "corresponsabilizzati" in decisioni prese dalla controparte.

Si pensò allora ad altri strumenti di partecipazione collettiva, che si radicassero nel momento del processo produttivo, dove i lavoratori esprimevano il proprio ruolo istituzionale. L'ipotesi di base di queste proposte - chiamate di "*microdemocrazia*" industriale per sottolinearne i limiti e scoraggiare eccessive illusioni - era che la partecipazione dei lavoratori avrebbe potuto realizzarsi in maniera più efficace se una certa ripartizione del potere si fosse realizzata attraverso una ridefinizione di tutti i ruoli aziendali. ⁽⁵¹⁾ Per superare queste situazioni si cercò di mettere tutti i dipendenti nella condizione concreta di determinare all'interno dei loro gruppi di lavoro la propria situazione lavorativa, avendo come obiettivo la realizzazione di un risultato (output) concordato con la direzione. ⁽⁵²⁾

La ridefinizione dei ruoli aziendali coinvolse però anche le gerarchie, che si fermarono "ai confini" dei gruppi di lavoro senza più penetrarvi. La funzione principale dei quadri intermedi non fu più il comando o il controllo diretto ma quella di fornire ai gruppi le risorse necessarie per l'esecuzione del lavoro: materie prime, attrezzi, informazioni, ecc. I contatti organici tra i gruppi e i quadri superiori vennero assicurati attraverso rappresentanti eletti dai vari gruppi. Questi rappresentanti formarono con i quadri direttivi delle commissioni congiunte adatte alla formulazione dei programmi di produzione, alla determinazione dei costi, alle decisioni riguardanti le innovazioni tecnologiche e produttive. All'interno di ogni gruppo autonomo infine, i lavoratori smisero di avere un posto fisso ma si distribuirono i compiti di volta in volta, tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle specifiche esperienze di ciascuno.

Un'altra tappa all'interno del progetto Glacier fu rappresentata dalla ricerca esposta poi in *La valutazione delle responsabilità* (1955) e che era indirizzata a individuare parametri di comparazione e di valutazione delle mansioni più soddisfacenti di quelli fino allora adottati. C'erano alla Glacier numerose lamentele per l'inadeguatezza dei criteri adottati e per l'arbitrarietà delle qualifiche in cui erano collocati i dipendenti ⁽⁵³⁾.

⁵¹ Uno dei più importanti risultati della ricerca diretta da Jaques fu infatti quello di constatare il diffuso bisogno dei dipendenti, a qualunque livello e funzione, di avere uno status e un ruolo definito in modo da essere accettabile per se stesso e per i colleghi. Dove esisteva confusione e indeterminatezza nei confini di ruolo o dove le stesse persone svolgevano di fatto più ruoli spesso contraddittori, nascevano insicurezza e frustrazione.

⁵² Ciò potrebbe apparire come un'anticipazione del management by objectives; in realtà era una cosa diversa perché la contrattazione degli output non era individuale ma collettiva e non avveniva a livello di direttore con i suoi immediati sottoposti bensì tra la direzione aziendale e l'insieme dei dipendenti. Essa comportava perciò il trasferimento reale ai lavoratori di una parte della sfera decisionale che fino allora era stata competenza della direzione e dei quadri intermedi.

⁵³ L'ostacolo principale - scrive Jaques - era quello di stabilire dei criteri con i quali valutare i gradi di responsabilità e di autorità. Il comitato [sindacale, n.d.r.] aveva tentato di usare criteri quali il numero di dipendenti, il valore delle attrezzature controllate, il livello dell'addestramento e dei requisiti professionali richiesti. Ma questi aspetti del lavoro si erano rivelati di scarsa utilità per confrontare ricerca, contabilità, compiti direzionali, progettazione e altri tipi di lavori nei quali avevano una rilevanza così diversa numero di dipendenti, responsabilità delle attrezzature, requisiti professionali".

Per trovare un criterio che consentisse un inquadramento unitario di tutti i dipendenti, a prescindere dal tipo specifico di lavoro che essi svolgevano, scartato il riferimento ai contenuti prescritti dal lavoro ed ai relativi requisiti professionali, si incominciò a ricercare il *contenuto di discrezionalità* insito in ogni tipo di lavoro, ed il *tempo massimo di autonomia* accordato di fatto ad ogni posizione lavorativa.⁽⁵⁴⁾

Jaques riporta come esempi tipici di discrezionalità le scelte delle migliori velocità di avanzamento e di taglio su una macchina utensile per un lavoro non previsto, il grado di finitura di un pezzo, la scelta tra possibili metodi di fabbricazione per stilare un preventivo di costo, la programmazione del proprio lavoro per concluderlo entro un tempo dato, ecc.

Da questa impostazione emergono due dirette conseguenze - la prima era che "il contenuto discrezionale del lavoro era spesso la sua caratteristica meno evidente. Nella misura in cui una persona era capace di svolgere il suo lavoro ed era in esso esperta, tendeva a non accorgersi che stava usando il suo giudizio ed esercitando la sua discrezionalità". Di qui la conclusione che la ricerca della discrezionalità doveva essere affidata ad uno staff di specialisti particolarmente abili nell'individuarela attraverso interviste ed analisi in profondità. La seconda conseguenza era che se tracce di discrezionalità non erano mai assenti nemmeno nei lavori più rigidi e ripetitivi, essa peraltro variava in misura consistente e diventava possibile così individuare delle fasce di livello del lavoro, che potevano servire come base per ridefinire le qualifiche contrattuali.

All'epoca del progetto Glacier tuttavia non erano ancora stati elaborati soddisfacenti strumenti di misurazione della discrezionalità (che come si vide più avanti è polidimensionale). Un criterio empirico ma efficace venne trovato nella misurazione dei tempi massimi di autonomia accordati di fatto, nella struttura aziendale, ai vari dipendenti. Per tempo di autonomia si intendeva il periodo di tempo concesso fiduciarmente ad ogni singolo dipendente nell'effettuazione del suo lavoro: in altri termini l'intervallo massimo che correva tra un controllo di merito e l'altro (si parla di controlli effettivi del lavoro, e non solo di controlli formali o burocratici che non consentono una valutazione di merito).

Si scoprì che:

- a. esisteva una connessione significativa tra contenuti di discrezionalità (sia pure approssimativamente valutati) e tempi di autonomia: in altre parole, tanto maggiore era la discrezionalità, tanto più lunghi erano i tempi di autonomia di cui di fatto godevano i singoli dipendenti;
- b. esisteva una connessione significativa tra i tempi di autonomia e i livelli salariali giudicati "equi" dalle maestranze intervistate.

La direzione aziendale della Glacier accettò queste risultanze, e perenne, per la prima volta nella storia della società industriale, ad un criterio di inquadramento unico, radicalmente nuovo rispetto ai tradizionali criteri basati sulla descrizione empirica delle mansioni, o su altri parametri non generalizzabili a tutti i tipi di lavoro⁽⁵⁵⁾.

⁵⁴ Il contenuto discrezionale del lavoro - scrive Jaques - consisteva in tutti quegli elementi in cui la scelta di come fare il lavoro era lasciata a chi faceva il lavoro. La discrezionalità entrava in gioco quando il carattere di lavoro in sé e le procedure che prescrivevano le modalità di esecuzione di un lavoro non determinavano automaticamente quale fosse la via migliore da seguire sotto ogni aspetto (1956, pp. 42-43)

⁵⁵ 1. Un adattamento alla realtà italiana degli apparati di ricerca elaborati da Jaques si trova in G. Bonazzi In una fabbrica di motori, Feltrinelli, Milano, 1975.

Altre ricerche del Tavistock Institute: sistema socio-tecnico e scelta organizzativa

All'inizio degli anni '50 Eric Trist con alcuni collaboratori fu chiamato dalla direzione aziendale a svolgere una ricerca sull'organizzazione del lavoro in una miniera di carbone. da poco riorganizzata con criteri tayloristici che prevedevano posti di lavoro singoli nell'estrazione del minerale. Prima invece i minatori si organizzavano in piccole squadre, ciascuna addetta allo sfruttamento di una data sezione dei vari filoni di carbone. Questa organizzazione del lavoro aveva favorito la formazione di gruppi di lavoro largamente autonomi, omogenei, auto-selezionati e dotati di una elevata e polivalente specializzazione professionale. Ciò aveva permesso un alto grado di indipendenza nelle varie squadre, con una conseguente relativamente alta soddisfazione del lavoro. Poiché tra le squadre non esisteva competizione, le loro relazioni erano normalmente ispirate all'armonia ed alla collaborazione reciproca.

Ma a questo tipo di organizzazione "spontanea" del lavoro corrispondeva una tecnologia di estrazione relativamente arretrata, che la direzione della miniera aveva deciso ad un certo momento di sostituire con il taglio meccanico del carbone e con la specializzazione dei minatori in base al turno di lavoro. Il primo turno avrebbe dovuto estrarre il carbone con le tagliatrici meccaniche, il secondo turno avrebbe dovuto caricare il carbone sui carrelli, e il terzo turno avrebbe dovuto puntellare il soffitto, muovere i carrelli e preparare la tagliatrice per il ritorno del primo turno.

Questo metodo, per quanto tecnicamente efficiente, rivelò ben presto gravi inconvenienti sociali. Esso distruggeva i gruppi autonomi di lavoro e comprometteva quella lealtà e coesione spontanea nei lavori pericolosi di cui già Gouldner aveva sottolineato la necessità. Inoltre la specializzazione per turni imponeva un maggior coordinamento con le strutture di superficie per garantire che ogni ciclo avesse completato la sua parte di lavoro. Il controllo divenne più rigido e gli uomini reagirono violentemente contro la perdita della loro autonomia di lavoro. Come conclusione il rendimento finale della miniera, per quanto programmato sulla carta a quote nettamente superiori a quelle precedenti, risultò più basso e con lo svantaggio aggiuntivo di forti tensioni interne.

Trist ed i suoi collaboratori suggerirono che l'organizzazione in tre turni di produzione potesse rimanere, ma senza la rigida distinzione di mansioni progettata dalla direzione: ai minatori era permesso l'uso delle nuove macchine tagliatrici, senza perdere le precedenti specializzazioni lavorative e soprattutto senza perdere l'autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro. I controlli si sarebbero attenuati, favorendo in ogni gruppo la responsabilizzazione sulla quota giornaliera di produzione da garantire. ⁽⁵⁶⁾

La ricerca offerse l'occasione per sviluppare un discorso teorico sul concetto di *sistema socio-tecnico*, inteso come un sistema sociale con maggiori connotazioni empiriche ed operative utili per la ricerca empirica. Tre sono i principi che caratterizzano il concetto di sistema socio-tecnico:

- a. l'assunzione che una pluralità di variabili di diversa natura (tecnica organizzativa, umana, ecc.) concorrono in pari misura a definire un sistema produttivo. Nessuna di queste può essere privilegiata e ogni problema posto

⁵⁶ L'importanza storica della ricerca di Trist consiste nel proporci per la prima volta un caso di job redesign che tende ad armonizzare le esigenze del progresso tecnologico con le esigenze di garantire un lavoro non parcellizzato e non dequalificato.

da una variabile non può trovare soluzione senza il riconoscimento della stretta interdipendenza con le altre variabili, e quindi senza la previsione dell'equilibrio generale che si determina;

- b. l'assunzione che ogni organizzazione aziendale è un "sistema aperto" nei confronti dell'ambiente circostante. Pertanto l'equilibrio generale di un sistema non può essere ricercato se non nell'ambito del costante interscambio di output e input con il contesto, e particolare importanza assume la funzione di interfaccia svolta dagli elementi posti sul confine del sistema aziendale con l'esterno;
- c. il principio della "scelta organizzativa", ossia dell'esistenza di diversi modelli alternativi di organizzazione produttiva e aziendale. ⁽⁵⁷⁾

Ogni azienda produttrice di beni o di servizi presenta un'organizzazione del lavoro composta da un aspetto tecnologico (cioè un insieme organizzato di impianti, attrezzature, procedure di trasformazione, ecc.) e da un aspetto sociale (gerarchie interne, reti di comunicazione, sfere di controllo e di competenza. ecc.):

l'organizzazione del lavoro deve pertanto tenere conto dei vincoli imposti dalla tecnologia e anche di quelli posti dalla componente sociale del sistema. Il principale problema della dirigenza aziendale è quello di armonizzare le due componenti..

Questo modo di affrontare il problema dei rapporti tra forza lavoro e tecnologia segna la rottura rispetto ad almeno tre tradizioni di pensiero aziendale:

1. rispetto alla filosofia tayloristica esso contesta alla radice il cosiddetto "determinismo tecnologico", ossia l'assunzione che la tecnologia è sempre la variabile indipendente, destinata in ogni caso a determinare uno ed un solo tipo di organizzazione produttiva (secondo il one best way), quello maggiormente capace di garantire il raggiungimento degli scopi economici e produttivi dell'impresa. La tecnologia non va vista come un dato rigido da cui discende una sola soluzione organizzativa, ma come un dato problematico e flessibile; essa è suscettibile di diversi usi, da valutare in un quadro nel quale trovano adeguato riconoscimento anche le componenti sociali del sistema;
2. non è possibile intervenire con successo sugli atteggiamenti psicologici verso il lavoro se non si tiene conto delle condizioni tecniche e materiali del sistema in cui il lavoro si svolge, nonché dei suoi contenuti intrinseci. La ricerca di modi alternativi di lavorare implica la ridefinizione di un insieme organico di posizioni lavorative unitamente a un diverso uso delle risorse tecnologiche. Solo così l'obiettivo di un lavoro più umano trova la garanzia di tradursi in un progetto realizzabile che tenga conto di tutte le componenti del sistema aziendale
3. infine il concetto di sistema socio-tecnico si distacca dalla system analysis più ortodossa. perché il sistema aziendale viene definito mediante la combinazione di due parametri, quello sociale e quello tecnico, i quali se presi a se stanti obbedirebbero a logiche differenti, e che pertanto nella loro congiunzione pongono continuamente il problema di rendere reciprocamente compatibili le proprie logiche. Se la dimensione sociale e quella tecnica di un sistema produttivo hanno esigenze e logiche differenti ed anche contrastanti fra loro, si potranno manifestare squilibri tali da rendere difficile, od al limite impossibile il raggiungimento ottimale di tutti gli obiettivi. L'ottimizzazione concretamente raggiungibile per l'intero sistema sarà inevitabilmente inferiore all'ottimizzazione teoricamente raggiungibile per ciascuna dimensione del sistema presa separatamente.

⁵⁷ Trova origine in questo principio la "teoria della contingenza", ossia della non-necessità di un modello organizzativo univoco rispetto a un *primum* tecnologico.

Gestione dell'innovazione e contesto ambientale

Di particolare rilievo in questo senso è la ricerca di Burns e Stalker (1961), dove il principio della scelta organizzativa venne ripreso ed ampliato fino a farlo divenire ipotesi per analizzare modelli generali alternativi di organizzare e di gestire le aziende. Oggetto della ricerca furono venti fabbriche scozzesi e inglesi, scelte in base al criterio di essere impegnate nell'introduzione di nuove tecnologie elettroniche che sconvolgevano le vecchie condizioni di lavoro. L'osservazione dei differenti gradi di difficoltà incontrati nell'introduzione delle nuove tecnologie condussero Burns e Stalker a individuare due modelli ideali contrapposti che essi chiamarono meccanico e organico. Il modello *meccanico* è caratterizzato da una rigida gerarchia di uffici con alta specializzazione, comunicazioni verticali e l'implicita assunzione che "qualcuno al vertice" è sempre responsabile dell'intero funzionamento dell'organizzazione. In genere è poco adatto a gestire le innovazioni.

Il modello *organico* invece non ha una gerarchia chiaramente definita e richiede una costante ridefinizione dei ruoli. Le varie funzioni vengono coordinate mediante continui incontri tra i vari capi responsabili e i quadri intermedi, le comunicazioni sono prevalentemente orizzontali e consistono soprattutto nello scambio di informazioni e di consigli piuttosto che nella trasmissione di comandi. Ogni individuo viene responsabilizzato nella presunzione che il suo contributo riguarda non soltanto il proprio campo di competenza formale ma l'andamento generale dell'organizzazione. Ovviamente questo modello è più adatto a gestire un'innovazione importante come l'introduzione delle tecnologie e delle procedure elettroniche.

Tuttavia nessuno dei due modelli è intrinsecamente più valido dell'altro: la maggiore o minore validità è infatti una funzione del *contesto ambientale* (environment) in cui l'impresa è collocata. Il modello meccanico appare indicato per quelle imprese e organizzazioni che operano in contesti economico-sociali relativamente stabili e con una tecnologia non destinata a rapide evoluzioni, dove la standardizzazione dei comportamenti lavorativi appare funzionale per lo svolgimento di compiti sostanzialmente eguali sul medio-lungo periodo.

Il modello organico favorisce invece la formazione di competenze più dinamiche e adattive, senza troppo riguardo per le posizioni gerarchiche formali. La preoccupazione di non congelare la quota ed i confini delle responsabilità affidate ai vari ruoli appare particolarmente appropriata per affrontare con successo situazioni instabili in cui l'organizzazione è continuamente sfidata a sperimentare nuovi compiti e ad affrontare nuovi e non sempre prevedibili problemi.

La prospettiva dell'azienda come sistema aperto consente di considerare l'insieme delle sollecitazioni esterne a cui una organizzazione è sottoposta: Trist ed Emery (⁵⁸) rilevano che uno dei maggiori problemi nello studio dei mutamenti organizzativi è dato dal fatto che i contesti ambientali subiscono nella nostra epoca cambiamenti ed evoluzioni sempre più rapide. Per affrontare in modo adeguato i problemi posti da tale evoluzione è necessario allargare il campo di applicazione della teoria dei sistemi. È necessario cioè analizzare le relazioni che le organizzazioni hanno con l'ambiente circostante, esaminando in particolare i processi di scambio (input-output) che si verificano. Ma per analizzare questi processi è necessario introdurre un nuovo concetto, quello di *struttura connettiva causale* dell'ambiente. Le leggi che regolano la connessione tra le varie parti di una data organizzazione non sono necessariamente le stesse che regolano la

⁵⁸ . In un loro saggio del 1965 "The Causal Texture of Organizational Environments".

connessione tra le varie parti del contesto circostante, e tanto meno sono le leggi che regolano la connessione tra organizzazione e contesto: organizzazione e contesto si muovono sovente secondo logiche differenti, sicché diventa problematica ogni possibilità di previsione circa gli equilibri e gli sviluppi che possono derivare dalla loro interazione. Emery e Trist individuano a questo proposito quattro possibili situazioni tipico-ideali, a cui si avvicinano molte situazioni in cui versano concretamente le organizzazioni:

- a. l'ambiente tranquillo;
- b. l'ambiente tranquillo con struttura a grappoli;
- c. l'ambiente disturbato-reattivo;
- d. l'ambiente turbolento.

Nell'ambiente tranquillo gli obiettivi e le difficoltà sono relativamente immutabili e distribuiti in modo casuale: non esiste cioè una connessione causale tra i vari elementi, che restano stabili e separati, e possono così fiorire organizzazioni relativamente piccole e indifferenziate. Una delle principali conseguenze per tali organizzazioni è la mancanza di fatto di una distinzione tra tattica e strategia, sicché non esistono particolari problemi di adattamento tra organizzazione e ambiente circostante.

L'ambiente tranquillo con struttura a grappoli conserva una fondamentale staticità: tuttavia gli obiettivi e le difficoltà non sono distribuiti a caso, ma si raggruppano secondo una logica che suggerisce appunto il nome di "grappolo". In queste situazioni le organizzazioni devono sviluppare una relativa specializzazione ed elaborare strategie al fine di centralizzare il controllo ed il coordinamento tra le varie parti. Le organizzazioni devono cioè in una certa misura specializzarsi ed ingrandirsi.

L'ambiente disturbato-reattivo conserva la struttura a grappolo del tipo precedente, ma in più è caratterizzato dall'esistenza di una pluralità di organizzazioni che perseguono le medesime finalità. I fini di una data organizzazione coincidono cioè con i fini di altre organizzazioni concorrenti e si influenzano reciprocamente. In questa situazione ogni organizzazione deve decidere tra varie strategie operative, che possono comportare competizione, cooperazione oppure cooptazione o fusione delle une con le altre.

Infine negli ambienti turbolenti, i cambiamenti non sono provocati soltanto dalla interazione tra le varie organizzazioni poste in concorrenza reciproca, ma dallo stesso ambiente sociale esterno (società civile, mercato del lavoro, strutture politiche, ecc.) La "turbolenza" è cioè un prodotto della complessità e della numerosità delle interconnessioni causali tra organizzazioni e ambiente. In questo tipo di ambiente le organizzazioni possono adattarsi soltanto se si strutturano secondo un modello organico, capace di garantire la massima flessibilità ed il massimo auto-regolamento.

Tecnologia e organizzazione: le ricerche di Joan Woodward

La teoria della contingenza - della possibilità di molteplici scelte organizzative in rapporto a una medesima tecnologia - necessitava ancora di una verifica sulla possibilità di essere generalizzata a qualsiasi tipo di situazione tecnologico-organizzativa: Joan Woodward effettuò tra la fine degli anni '50 e i primi anni '60 una ricerca su 100 imprese del South Essex (Inghilterra meridionale) proprio per

verificare ed approfondire quali fattori conducono le aziende a darsi un assetto organizzativo anziché un altro (1965).

Woodward contesta l'assunzione che determinate strutture, meccanismi e processi di sviluppo produttivo siano universalmente validi per qualsiasi tipo di impresa: mentre Trist afferma che alla medesima tecnologia possono corrispondere diversi modelli organizzativi, J. Woodward si pone il problema se in presenza di condizioni tecnologiche diverse esista sempre un solo modello organizzativo ottimale, o se ci sia invece una serie di differenti modelli organizzativi.

Essa si proponeva di verificare se determinati modelli organizzativi potevano essere spiegati in base ad alcune variabili "strategiche", quali la dimensione aziendale il settore merceologico, la personalità del massimo responsabile, il successo economico dell'impresa, ecc. A loro volta i modelli organizzativi oggetto di analisi erano definiti in base a variabili oggettive e formali, come livelli gerarchici, il rapporto tra lavoratori produttivi e improduttivi, l'ampiezza di controllo dei capi operai, l'incidenza del costo del lavoro sulle spese totali, ecc.

Il primo dato di ricerca, che sembrò sconcertante, fu che non apparivano connessioni significative tra le variabili di natura organizzativa e le altre variabili (dimensioni, settore, ecc.) chi erano state assunte come esplicative delle prime. L'avvio alla soluzione del problema si ebbe soltanto quando Woodward cessò di considerare la tecnologia produttiva come un dato costante, ma considerò anche essa come una variabile esplicativa, connessa a sua volta con alcune modalità fondamentali di produzione.

La tipologia di queste modalità di produzione contempla tre grandi classi di imprese:

- a. quelle addette a produzioni unitarie o di piccola serie;
- b. quelle addette a produzioni di massa o di grande serie;
- c. le imprese addette a processi di produzione continua, generalmente su materiali fluidi.

E' da notare come questa tipologia prescinda sia dalle dimensioni che dalla merceologia delle imprese. Nel primo gruppo rientrano tanto imprese poco più che artigianali (es. costruzione di strumenti musicali abbigliamento e arredamento di lusso), quanto imprese "pesanti" come quelle addette alla costruzione di macchinari o impianti produttivi su ordinazioni specifiche. Nel secondo gruppo ricadono invece tutte le imprese produttrici di beni standardizzati di largo consumo (es. automobili, elettrodomestici, abbigliamento e arredamento di grande serie, ecc.). Nel terzo gruppo infine ricadono tutte le imprese addette alla lavorazione (in genere altamente automatizzata) di materiali fluidi: raffinerie di petrolio, imprese chimiche a produzione continua, fonderie e imprese metallurgiche, ecc.

Questa tipologia si rivelò particolarmente adatta per spiegare molte differenze nei modelli organizzativi delle varie imprese che altrimenti sarebbero continuate ad apparire incomprensibili o puramente casuali. In linea generale Woodward verificò l'esistenza di due tendenze: la prima consistente in una progressiva differenziazione di certe caratteristiche organizzative con il passaggio dal primo al secondo e dal secondo al terzo gruppo, e la seconda consistente invece in una certa rassomiglianza in altre caratteristiche tra il primo ed il terzo gruppo di imprese (produzioni singole e produzioni a ciclo continuo) rispetto al secondo gruppo (produzioni di larga serie). Confermano la prima tendenza i seguenti risultati:

- a. i livelli di autorità gerarchica tendono ad aumentare in rapporto alla crescente complessità tecnologica (essi sono in genere più numerosi nel

terzo gruppo di imprese, dove più spinta è l'automazione dei processi produttivi);

- b. l'incidenza dei capi e dei quadri intermedi sul totale delle maestranze è relativamente bassa nelle imprese di piccola serie, media in quella di grande serie e alta in quelle a processo continuo; c l'incidenza del costo del lavoro sul totale dei costi tende a decrescere mano a mano che si passa dal primo al secondo e dal secondo a terzo gruppo di imprese.

La seconda tendenza appare invece testimoniata dalle seguenti risultanze:

- a. il numero di operai direttamente dipendenti dal capo operaio di prima linea (cioè la sua "sfera di controllo") è massimo nelle imprese di larga serie, mentre è significativamente inferiore sia nelle imprese addette a produzioni unitarie o di piccola serie e sia nelle imprese a ciclo continuo;
- b. la qualificazione della manodopera è nettamente superiore nelle imprese del primo e del terzo gruppo, rispetto alle imprese del secondo gruppo (grande serie);
- c. le comunicazioni interne sono molto più fluide e meno standardizzate nel primo e nel terzo gruppo di imprese che non nel secondo.

Woodward scoperse poi che per ogni tipo di impresa esistono dei valori ottimali nelle diverse variabili organizzative prese in esame: le imprese che rispettano tali valori hanno generalmente successo economico, mentre quelle che si discostano da tali valori sono in percentuale significativamente maggiore in cattive condizioni.⁽⁵⁹⁾

Inoltre le funzioni fondamentali di ogni impresa hanno un'importanza ed un ruolo diverso a seconda dei tre tipi di imprese. Nelle imprese a produzione unitaria o di piccola serie la frequenza è: *mercato* → *sviluppo* → *produzione*. La variabile a monte è la continua ricerca del mercato per commesse specifiche; la variabile strategica è lo sviluppo e la progettazione di prodotti capaci di soddisfare le specifiche esigenze di quel dato mercato (si pensi ad es. all'importanza dei designer nelle imprese di arredamento o abbigliamento di lusso); la produzione infine non è che la conseguenza, relativamente più facile, delle prime due fasi.

Nelle imprese a produzione di massa o di larga serie, la sequenza invece è: *sviluppo* → *produzione* → *mercato*. La variabile a monte è la ricerca e la progettazione di nuovi prodotti; quella strategia è la produzione, dati i complessi problemi tecnici, economici e organizzativi imposti da una produzione relativamente rigida e di grande serie; la ricerca del mercato è invece il momento finale e relativamente secondario.

Infine, nelle imprese a ciclo continuo la sequenza è: *sviluppo* → *mercato* → *produzione*. Come nelle imprese di grande serie la variabile a monte è lo sviluppo e la progettazione. Ma i problemi posti da tale fase non riguardano tanto il come produrre i nuovi beni quanto il come usarli, cioè quali possibilità di uso e di conseguente assorbimento esistono sul mercato. La produzione diventa allora, come nelle imprese di piccola serie, una conseguenza con problemi relativamente minori.

I problemi della produzione sono cruciali soprattutto nelle imprese di grande serie, mentre negli altri due tipi di imprese essi sono relativamente secondari. Il diverso peso dei problemi direttamente riguardanti il processo produttivo è la principale causa delle differenze organizzative esistenti fra i tipi di imprese. Tanto nelle imprese di piccola serie quanto in quelle di grande serie l'organizzazione

⁵⁹ Questo è un risultato importante perché significa che i diversi modelli organizzativi corrispondono ad esigenze oggettivamente diverse dei vari tipi di tecnologia e di produzione: queste esigenze trovano la loro soddisfazione ottimale solo con un certo tipo di modello organizzativo e non con un altro,

produttiva ha il compito di soddisfare compiti sia tecnici che sociali. Il coordinamento delle funzioni fondamentali sopra elencate dipende dal tipo specifico di organizzazione a cui le imprese si ispirano: ma mentre nelle imprese di piccola serie non esistono di norma problemi o conflitti tra le esigenze tecnologiche e quelle sociali, nelle imprese di larga serie tali conflitti esistono e costituiscono uno dei problemi che queste imprese sono chiamate ad affrontare.

Una situazione diversa si presenta invece nelle imprese a processo continuo: in queste industrie infatti l'organizzazione non ha il compito di fornire un meccanismo per la coordinazione con il lavoro, dato che i suoi obiettivi sono soprattutto di natura sociale. L'elevata automazione di queste industrie infatti fornisce da sola uno schema di disciplina, di controllo e di coordinamento tra le varie fasi produttive, mentre gli aspetti sociali dell'organizzazione interna sono relativamente indipendenti dal fatto tecnologico.

Pertanto, sia pure per ragioni diverse, l'armonizzazione degli scopi tecnici e di quelli sociali non pone problemi di particolare gravità né nelle imprese di piccola serie né in quelle a processo continuo, mentre invece li pone in misura preminente nelle imprese di larga serie. Non è un caso infatti che proprio queste siano le imprese più percorse da conflitti e tensioni sociali, e dove la taylorizzazione è stata il principale tentativo di risposta padronale a questi problemi.

Sviluppi della ricerca di Joan Woodward: sistemi di controllo e modelli organizzativi

Con la ricerca di Woodward per la prima volta il problema della pluralità dei modelli organizzativi d'impresa veniva affrontato attraverso l'osservazione diretta di un campione sistematico di aziende con uno scopo unicamente conoscitivo volto ad:

a) individuare attraverso l'osservazione empirica alcuni modelli concretamente funzionanti nelle aziende e

b) di imputare in una prospettiva il più possibile avalutativa l'adozione di tali specifici modelli ai valori assunti di volta in volta da un nucleo di variabili strategiche, ricondotte da Woodward alla tecnologia.

L'unanime riconoscimento del valore scientifico della ricerca svolta non impedì tuttavia che venissero avanzate varie critiche su alcuni aspetti dei risultati raggiunti che presto apparvero insufficienti o ambigui. Vi era innanzitutto perplessità sul primato che l'autrice accordava alla tecnologia nello spiegare l'adozione di un modello anziché di un altro: possibile che tante altre variabili, come l'ampiezza, la natura del prodotto, il tipo storico di sviluppo, ecc. non avessero quasi nessun peso nel condizionare il modello organizzativo?

Venne criticata anche la definizione sostanzialmente unidimensionale ed evolucionistica che J. Woodward aveva dato alla variabile tecnologica. Ai suoi critici questa apparve piuttosto come una realtà polidimensionale caratterizzata dal fatto che rientrano in essa molti e diversi elementi, difficilmente comparabili e assimilabili. Di conseguenza appariva più efficace scomporre il grosso concetto-ombrello di tecnologia nelle sue varie componenti ed esaminare in modo più approfondito le connessioni esistenti tra ciascuna di queste componenti e ciascuna componente del modello organizzativo.

L'inadeguatezza della definizione woodwardiana di tecnologia appariva poi confermata da un risultato particolarmente discutibile della sua analisi ossia che nella classe delle imprese di larga serie ricadeva quasi l'80 per cento delle aziende esaminate, molto eterogenee fra di loro mentre le altre due classi - quelle a

produzione unitaria o di piccola serie e quelle a processo continuo - apparivano al limite come due minoranze residuali. Questo risultato avvalorava il sospetto che la tecnologia - così come definita nella ricerca del '65 - non fosse in realtà una variabile dotata di molto potere discriminante, e dovesse quindi essere ridefinita.

Quest'ultima obiezione indusse anche J. Woodward a rivedere egli ultimi anni della sua vita - i risultati raggiunti nella prima elaborazione dei dati. Nel 1970 essa pubblicò un saggio scritto in collaborazione con Tom Kynaston Reeves, in cui propone di assumere come variabile esplicativa dell'organizzazione non più la tecnologia come tale, bensì *il tipo di sistema di controllo* esistente nelle imprese esaminate. Il controllo - che non va confuso con la direzione - viene definito unicamente come *il compito di assicurare che le attività perseguite producano i risultati desiderati* (informazioni sui risultati, revisione dei meccanismi di feed-back, eventuali azioni correttive, ecc.).

Per determinare una tipologia dei vari sistemi di controllo la Woodward avanza una tipologia basata sull'incrocio di due variabili. La prima variabile riguarda la natura del controllo che può essere: a) umana e personale, b) umana impersonale, c) meccanica. La seconda variabile riguarda il modo del controllo che può essere unitario o frammentato. La combinazione delle due variabili ci fornisce la tipologia di cui alla fig. 7 (1970, p. 53)

Figura 7.

		Natura del controllo	
		Personale	Meccanico
Modo del controllo	Unitario	A1	A2
	Frammentato	B1	B2

Il controllo *personale-unitario* è quello che avviene nella maggior parte delle piccole imprese tradizionali. Esso è esercitato generalmente dal responsabile dell'impresa e riguarda sia le attività di disegno e programmazione che le attività strettamente esecutive.

Quando l'impresa cresce e si diversifica il controllo personale unitario entra normalmente in crisi e si verificano processi di delega ad altre persone. Ma affinché il controllo possa fornire sufficienti garanzie di omogeneità è necessario fissare procedure rigorose e impersonali. La Woodward recupera così quel noto processo di burocratizzazione che abbiamo già esaminato in autori classici, da Taylor e Weber. I sistemi di controllo *umano-frammentato* sono appunto quelli più burocratici e impersonali, e trovano la massima diffusione in un certo tipo di imprese di larga serie, ma con una tecnologia non ancora automatizzata. Il passo successivo è quello di sostituire progressivamente i controlli meccanici a quelli umano-burocratici. Giungiamo così al tipo di controllo *meccanico-frammentato* (B2) che corrisponde alla fase di introduzione di computer per il controllo di specifiche fasi produttive. Questi controlli tuttavia non sono ancora unificati, e riguardano in misura maggiore che nelle fasi precedenti le attività di esecuzione, piuttosto che quelle di disegno e programmazione.

La fase ultima e più complessa è quella che si verifica quando i vari controlli meccanici vengono unificati in un controllo unitario: siamo di fronte all'unico cervello elettronico che controlla in maniera integrata la totalità del ciclo produttivo. Ma questa è anche la situazione in cui le attività di disegno e programmazione sono massimamente staccate dalle attività produttive che vengono per così dire incorporate in un processo automatico e controllato elettronicamente. Questo è il caso in particolare delle imprese a processo continuo (terza classe della tipologia originaria della Woodward).

Woodward applicò quindi la nuova tipologia dei sistemi di controllo alle tre classi di imprese delineate nella ricerca condotta cinque anni prima sulle 100 fabbriche del South Essex, ottenendo la distribuzione percentuale di cui in fig. 8 (1970, p. 54).

Figura 8

	Controllo A1	Controllo B1	Controllo A2	Controllo B2
Produzioni unitarie e di piccola serie	75%	25%		
Produzioni di grande serie	15%	35%	10%	40%
Produzioni a ciclo continuo			95%	5%

Da questo incrocio appare chiaramente come sia le produzioni unitarie che quelle a ciclo continuo adottino in maggioranza i due tipi di controllo corrispondenti alla prima ed all'ultima fase dello sviluppo; personale e unitario il primo, meccanico-unitario il secondo. Nel caso delle produzioni di larga serie, abbiamo invece una situazione più dispersa, dato che le imprese si distribuiscono in tutte e quattro le classi. Tuttavia la relativa maggiore concentrazione nelle classi intermedie B1 e B2 indica che la maggioranza delle imprese di larga serie sta attraversando in questi anni un processo di riorganizzazione e di modernizzazione che le porta ad adottare in una prima fase dei controlli burocratici ma ancora umani e in una seconda fase dei controlli sempre più meccanici ma ancora frammentati. Diventa possibile così introdurre un ulteriore criterio discriminatorio nelle imprese di larga serie, che diventa utile per studiare in modo più approfondito le specifiche modalità organizzative di queste imprese. E' evidente infatti che strutture, procedure e divisioni gerarchico-funzionali del lavoro risentono in modo diretto e sostanziale della diversa natura e modalità di controllo adottata dalle imprese.

Ulteriori ricerche sulle organizzazioni come contingenze empiriche: il gruppo di Aston

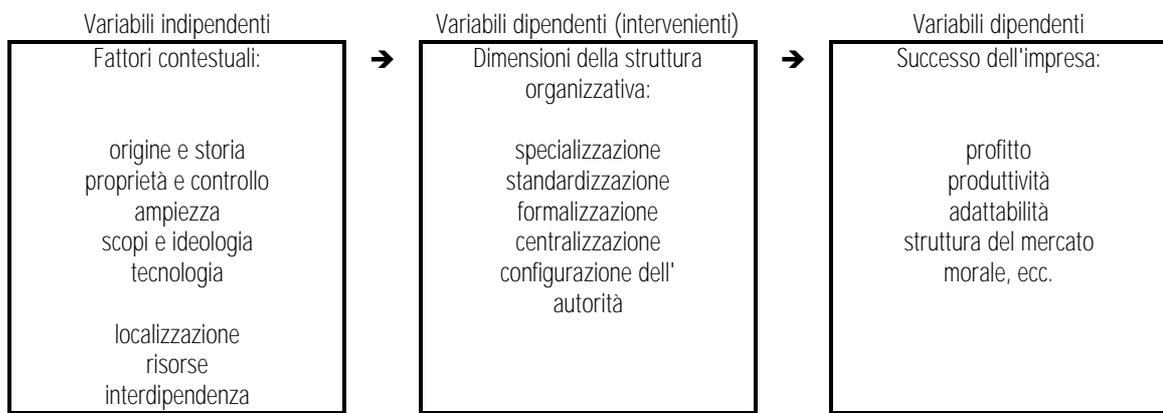
Alla ricerca di J. Woodward seguì ben presto una multiforme proliferazione di altre ricerche empiriche, tutte volte ad approfondire, ridiscutere e ridefinire i rapporti tra alcuni aspetti dei modelli organizzativi osservabili in un campione di imprese e alcune variabili assunte come indipendenti o esplicative dei modelli stessi. Per l'ampiezza dell'impegno e per la risonanza dei risultati raggiunti una particolare importanza assume la ricerca condotta da alcuni sociologi inglesi - D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings e altri - che verso la metà degli anni '60 diedero vita al cosiddetto gruppo di Aston, dal nome dell'Università presso Birmingham dove venne svolta la prima fase del programma di ricerca. Obiettivo del gruppo era di verificare se la tecnologia fosse veramente l'unica o principale variabile capace di spiegare la scelta di specifici modelli organizzativi, o se anche altre variabili non avessero in certo ruolo.

I ricercatori di Aston individuarono un ampio insieme di variabili assunte come indipendenti, che essi denominarono "*fattori contestuali*": origine e storia dell'azienda, proprietà e controllo, ampiezza, (misurata in numero di dipendenti), scopi e ideologia, localizzazione, risorse, interdipendenza con altre organizzazioni e tecnologia; quest'ultima era misurata dal grado di integrazione del processo produttivo e dalla continuità di produzione. Venne quindi assunto il modello organizzativo delle imprese come variabile dipendente: ma per poter studiare in modo approfondito tutti gli effetti che i fattori contestuali sopra citati potevano provocare, era necessario adottare parametri più completi e precisi di quelli ancora un po' approssimati prescelti da Woodward. Hickson e compagni individuarono così cinque dimensioni della struttura organizzativa: la specializzazione, misurata dal numero di funzioni svolte da appositi specialisti; la standardizzazione delle procedure e dei ruoli; la formalizzazione, data dal grado in cui comunicazioni e

procedure sono stabilite per iscritto; la centralizzazione dei processi decisionali; e la configurazione della struttura di autorità come appare dagli organigrammi.

Infine i ricercatori di Aston individuarono un terzo ordine di variabili riguardanti il successo dell'azienda: profitto, produttività, adattabilità, tipo di mercato, morale dei dipendenti, ecc. I valori assunti da quest'ordine di variabili servivano a verificare se, in termini di successo delle imprese, vi era una congruenza tra i fattori contestuali e le di mansioni organizzative osservate. Queste ultime quindi assumevano due funzioni, quella di variabili dipendenti rispetto ai fattori contestuali e quella di variabili intervenienti nello spiegare il successo delle imprese (fig. 9).

Figura 9- Schema del modello concettuale delle ricerche di Aston (da S.Clegg. e D.Dunkely, 1980, p.225)



Il gruppo di Aston scelse quindi un campione di 46 imprese del Middle-England di differente ampiezza e appartenenti a diversi settori produttivi (comprese alcune unità di pubbliche amministrazioni e imprese di servizio) e raccolse dati il più possibile obiettivi, cioè non soggetti a valutazioni personali.

Dall'analisi dei risultati emerse che l'ampiezza era la variabile più importante nello spiegare il differente valore di alcune dimensioni organizzative. In particolare, quanto più grande era l'organizzazione tanto maggiore tendeva ad essere la specializzazione, la standardizzazione e la formalizzazione (tre variabili assunte per definire la cosiddetta "struttura delle attività"). Anche se non comparvero connessioni significative tra l'ampiezza e altri aspetti organizzativi (ad es. la concentrazione di autorità), le connessioni suddette (e tutta una serie di tipologie che i ricercatori derivarono) erano sufficienti a indicare l'ampiezza e non la tecnologia come la variabile più importante nello spiegare alcune differenze organizzative.

Era tuttavia affrettato interpretare questi dati come una completa smentita dei risultati ottenuti da J. Woodward. Un'analisi comparata dei due campioni di aziende - quelle della ricerca Woodward e quelle studiate dall'Aston Group - indicò che nel primo campione il numero di grandi imprese (superiori ai 2.000 dipendenti) era proporzionalmente molto inferiore al numero presente nel secondo campione. Era quindi la sottostima delle grandi imprese - arguirono i ricercatori di Aston - ad avere indotto J. Woodward a non attribuire alla dimensione ampiezza la giusta importanza; ella aveva in realtà esaminato un campione composto soprattutto di piccole e medie imprese, dove la variabile tecnologica assumeva un ruolo primario. Uno dei più importanti risultati della ricerca Aston poteva infatti essere formulato dicendo che "quanto più piccola è l'organizzazione, tanto più la sua struttura sarà pervasa dagli effetti tecnologici; quanto più l'organizzazione è grande, tanto più gli

effetti [della tecnologia] saranno confinati a variabili come la distribuzione per mansioni di addetti ad attività connesse al processo produttivo e non saranno avvertibili in variabili riguardanti la più lontana struttura gerarchica e amministrativa" (Hickson, Pugh e Pheysey, 1969, p. 395).

In altri termini: la tecnologia è importante nel condizionare un assetto organizzativo, ma solo nell'ambito delle piccole e medie imprese dove tutte le articolazioni interne sono in modo più immediato sottoposte agli imperativi della produzione. Nelle grandi imprese invece aumenta l'autonomia dai vincoli tecnologici della produzione, e questa autonomia si esprime soprattutto in una sempre maggiore strutturazione delle attività secondo una logica diversa da quella imposta dall'imperativo tecnologico. Come si accennava prima, più aumentano le dimensioni più crescono specializzazione, standardizzazione e formalizzazione. Anche i risultati di Aston potevano quindi essere assunti come una ulteriore conferma dell'esistenza di una pluralità di modelli burocratico-organizzativi. Queste tre dimensioni non sono sempre presenti nella stessa misura e soprattutto non sono sempre necessarie. Esse cioè appaiono contingenti, legate all'ampiezza dell'organizzazione

L'apprendimento organizzativo

L' apprendimento individuale.

L'apprendimento è, in sintesi, quel processo di trasformazione attraverso il quale le esperienze, le conoscenze e le routines accumulate vengono continuamente ridefinite ed arricchite con nuovi saperi. L'apprendimento, dunque, arricchisce la nostra esperienza perché le dà un significato. Senza apprendimento affronteremmo le nostre esperienze come se fosse "la prima volta".

In cosa consiste.

L'apprendimento non è solo un fatto episodico, ma un *processo continuo* orientato all'aspetto pratico ed operativo impegnato a modificare tre *aree di competenza*:

CONOSCENZE. ("sapere")

Sono quei fatti e quelle teorie che costituiscono il bagaglio informativo - la "cassetta degli attrezzi" - che consente di comprendere una varietà di problemi e situazioni. Ma sono anche le tecniche e gli strumenti applicabili ad una data situazione per risolvere problemi chiaramente identificati.

ABILITA'. ("saper fare")

«Le abilità si identificano con le capacità di affrontare un problema, di elaborare alternative di soluzione, di scegliere e di realizzare la linea di azione prescelta, il tutto facendo ricorso a strumenti conoscitivi molteplici, a schemi flessibili di analisi e di decisione, all'esperienza maturata nel risolvere situazioni analoghe». Possiamo aggiungere che le abilità non sono un elemento classificabile in modo uniforme: sono piuttosto delle "proprietà cognitive" possedute dal singolo. Il singolo operatore partecipa ai processi di *problem-solving* con diverse titolarità connesse con le abilità-competenze di cui è in possesso.

ATTEGGIAMENTI. ("saper essere")

Quest'area di competenza attiene all'insieme delle capacità comportamentali come la motivazione all'impegno nel controllo qualità, proporre dei miglioramenti, disponibilità ad accettare il rischio, o la responsabilità, nel coordinare un gruppo impegnato nel lancio di un nuovo prodotto, ecc.

Come funziona.

All'interno di queste tre aree di competenza possiamo sperimentare modalità differenti di apprendimento; affrontando il tema nell'ottica dei processi di *auto-apprendimento*, possiamo definire le coordinate di riferimento sulla base dello schema "esperienziale" proposto da D.A. Kolb, che è anche quello maggiormente diffuso ed utilizzato nelle analisi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Il modello procede secondo uno sviluppo in senso orario. L'esperienza concreta è il punto partenza ed anche il punto di arrivo.

Una data realtà induce ad attivare il processo di apprendimento.

Si passa alla seconda fase (osservazioni e riflessioni) dove vengono svolte riflessioni ed osservazioni a partire dagli schemi operativi e concettuali di cui è in possesso l'osservatore o l'operatore.

Il terzo momento, forse il più delicato, concerne la "formulazione di concetti astratti" (concetti astratti e generalizzazioni); in questa fase si tratta di integrare le riflessioni della fase precedente all'interno di teorie preesistenti ed assegnare a queste un significato di validità. Si tratta di convalidarle. Oppure smentirle qualora in quella particolare circostanza si rivelino inadeguate.

La quarta fase (prova dei concetti in situazioni pratiche) concerne la verifica della nuova concettualizzazione relativa alle fase due e tre in relazione alle nuove situazioni.

Come sappiamo la complessità umana non è riducibile a facili schematismi; il rischio di imbrigliare la realtà umana all'interno di confini teorici stretti può avere l'effetto di far fallire ogni prospettiva apprenditiva e di accrescimento continuo delle competenze e delle professionalità.

E' per questa ragione che le considerazioni sin qui individuate con la definizione di tre aree di competenza - competenze, abilità ed atteggiamenti - costituiscono un orientamento generale ai processi di apprendimento individuale. In altri termini le tre aree di competenza sono intese come le sfere dell'azione umana su cui possono intervenire strategie di apprendimento continuo.

Ma tutto questo non riguarda solo l'individuo. Possono infatti sussistere delle *condizioni organizzative* che favoriscono l'apprendimento e la condivisione delle esperienze individuali, in modo che queste ultime diventino patrimonio di tutta l'organizzazione. In questo caso si parla di apprendimento organizzativo.

Cos'è l'apprendimento organizzativo

Nella prospettiva dei nuovi modelli di organizzazione delle attività lavorative *l'apprendimento individuale* diventa il nodo strategico dello sviluppo e della competitività aziendale. Il mutamento della cultura organizzativa e l'abbandono della logica tayloristica, che per decenni aveva informato l'organizzazione del lavoro, necessitano infatti di requisiti organizzativi e cognitivi superiori a quelli del passato.

Essenziale al raggiungimento di alte performance aziendali diventa lo sviluppo di canali flessibili di *comunicazione* non solo di tipo verticale ma anche laterale.

Circuiti di comunicazione più veloci e meno gerarchizzati agevolano il *trasferimento di conoscenze*, promuovendo continui cicli di apprendimento dai livelli più semplici - *single e double loop learning* - sino allo sviluppo di skill individuali

capaci di mettere il singolo nelle condizioni di *apprendere ad apprendere*. Infatti caratteristica fondamentale dei processi di apprendimento nel contesto dei nuovi modelli organizzativi è la dimensione di *apprendimento continuo* che sono chiamati ad assumere.

L'esigenza di apprendere non può più essere concepita come risposta/reazione di fronte all'emergere di "discontinuità" (di natura tecnologica, organizzativa, di creazione e/o di passaggio ad nuovo ruolo, ecc.), ma deve diventare una modalità normale di accompagnamento della crescita della professionalità individuale, nell'ambito di ruoli e procedure organizzative in continua evoluzione. Da strumento per adattare gli uomini al cambiamento l'apprendimento deve essere concepito come una leva autonoma del cambiamento.

Vi sono strumenti di particolare rilevanza nell'attività di apprendimento che possono migliorare le abilità personali: il terreno privilegiato per lo sviluppo di tali abilità personali è la *riflessione in azione*. Il singolo viene inserito in un circolo virtuoso, viene cioè messo nelle condizioni di prendere delle decisioni e di partecipare alla risoluzione dei problemi relativi al processo produttivo.

In questa prospettiva di apprendimento, non è sufficiente "attenersi alle procedure", diviene invece imprescindibile attivare nei processi di lavoro una risorsa poco *proceduralizzabile*, vale a dire la *creatività*.

Tutto ciò implica l'emergere di nuovi atteggiamenti che facilitano la creazione e lo sviluppo di un patrimonio comune; la *cultura organizzativa* assume così la funzione di involucro all'interno del quale possono maturare forme diverse di apprendimento continuo e di crescita professionale.

Perché le asserzioni sin qui delineate possano trovare una realizzazione pratica nella vita di un'organizzazione produttiva è necessario che tutta l'organizzazione - nella sua complessità - venga proiettata lungo questa traiettoria: questo significa sciogliere le rigidità del passato rispetto agli *stili di leadership* e quindi assegnare un ruolo partecipativo ai gruppi di lavoro - *teamwork* - ridefinendo nello stesso tempo il genere di attività demandate al *management intermedio* che sta assumendo un ruolo chiave in tutte le esperienze di implementazione di modelli *flessibili* di organizzazione della produzione industriale.

Profondità e modelli di apprendimento

La sfida della *learning organization* concerne invece la capacità - da parte di un'organizzazione nel suo complesso - di offrire un percorso attraverso il quale siano crescenti e cumulative le esperienze di apprendimento. Il modello di apprendimento esperienziale di Kolb e la spirale della conoscenza di Nonaka e Takeuchi si situano rispettivamente sul piano individuale e sul piano collettivo dell'apprendimento di gruppo.

Tuttavia la prospettiva individuale e quella collettiva di gruppo non lasciano trasparire alcuna informazione circa il "che cosa", ovvero ciò che i singoli realmente apprendono. In altri termini i percorsi di formazione non mettono in evidenza il contenuto della formazione stessa e la profondità dei processi di apprendimento.

E' per questa ragione che all'interno di questo quadro è opportuno proporre due diverse di modalità di apprendimento, che vengono definite: *single loop learning* e *double loop learning*.

Single loop learning: "quando l'individuazione e la correzione dell'errore nell'ambito dell'organizzazione possono essere effettuate consentendo all'organizzazione stessa di continuare a praticare le politiche in atto ed a perseguire gli obiettivi correnti".

Double loop learning: "si verifica invece attraverso modalità correttive di ricerca (*inquiry*) che portano non solo ad individuare e correggere l'errore ma anche a modificare i valori, le norme, le politiche e gli obiettivi su cui si basa il funzionamento dell'organizzazione e che hanno dato luogo all'errore".

A questi due aggiungiamo un terzo tipo di apprendimento che si pone ad un livello superiore rispetto ai primi due:

deutero-learning (o apprendere ad apprendere): "si impernia su attività capaci di mettere consapevolmente alla prova gli schemi di apprendimento utilizzati nell'organizzazione".

Se incrociamo lo schema di Kolb con il lavoro di Argyris e Schön possiamo sostenere che la terza fase (osservazione riflessiva) è il confine tra il single loop (prima e seconda fase) ed il double loop (terza, quarta e quinta, la quinta è il ritorno all'esperienza concreta. Il *deutero-learning* rappresenta uno stile di apprendimento e di messa in discussione degli schemi cognitivi organizzativi ed individuali, il *deutero learning* non consente una collocazione precisa all'interno di un organigramma organizzativo - come invece le prime due prospettive - è più un atteggiamento, una cultura organizzativa, una sorta di "disponibilità-predisposizione a".

In sintesi lo schema di Kolb risponde all'interrogativo del "chi" viene coinvolto in cicli di apprendimento, la "spirale della conoscenza" di Nonaka e Takeuchi tematizza l'estensione delle opportunità di apprendimento - a quante persone, al gruppo, al reparto, al dipartimento - mentre il lavoro di Argyris e Schön definisce la *profondità* degli stili di apprendimento.

Apprendimento organizzativo e miglioramento continuo

Quello di apprendimento è un concetto che accompagna tutta la storia del lavoro umano: il lavoro artigiano, l'operaio qualificato, il tecnico. Solo la concezione tayloristica dell'organizzazione del lavoro ha relegato al nozione di apprendimento a pura gestualità corporale e rispetto di una tempistica cadenzata dal ritmo della produzione. Tuttavia l'apprendimento inteso come acquisizione di conoscenze e saperi a livello individuale non equivale ancora a *learning organization*.

Il concetto di *learning organization* è riferito ad una struttura organizzativa che nel suo complesso sviluppa delle pratiche -ma potremmo anche dire una "cultura di lavoro" - volte a sviluppare conoscenze e routine al fine di assicurare all'organizzazione stessa una migliore capacità di adattamento e di risposta alle perturbazioni imposte dall'ambiente esterno.

In questa prospettiva la *learning organization* può essere considerata da un lato sia una strategia sia una necessità dovuta a rapidi e pervasivi cambiamenti di tipo tecnologico, dall'altro un metodo analitico, può essere cioè l'angolo di osservazione attraverso il quale si prende in analisi una determinata struttura organizzativa.

Secondo la definizione di Pedler la *learning organization* è «un'organizzazione che facilita l'apprendimento di tutti i suoi membri e continuamente trasforma se stessa». Non è sufficiente mobilitare risorse ed investimenti formativi per poter attribuire ad un'organizzazione la definizione di *organizzazione che apprende*. E' infatti assai arduo trovare un'organizzazione nella quale il processo di apprendimento sia totalmente bloccato, anche per quelle inserite in contesti produttivi statici. Per questa ragione non tutti i processi di apprendimento sono identificabili secondo le categorie del *continuous learning*.

La *learning organization* è un'organizzazione che attiva molteplici risorse destinate alla crescita ed al trasferimento delle competenze però in una prospettiva di *apprendimento continuo*. Il concetto di apprendimento continuo matura a partire da due fattori: il primo è relativo alla diffusa dinamicità - alcuni propongono la nozione di disordine - del contesto in cui viene ad operare l'organizzazione; vale a dire il mercato, o più generalmente l'ambiente esterno.

Il secondo fattore è strettamente legato al primo: un contesto dinamico presenta molte incertezze scarsamente prevedibili. L'attività organizzativa opera dunque in una situazione in cui la razionalità viene ad essere limitata; di conseguenza la *consapevolezza* di questo *limite cognitivo* spinge le organizzazioni a non dare mai per scontato e per definito il processo di apprendimento.

In sintesi, ci troviamo di fronte ad un processo conoscitivo che matura continuamente nuovi saperi in relazione a specifiche situazioni, questi saperi vengono successivamente codificati in procedure che a fronte di nuovi cambiamenti - interni ed esterni all'organizzazione - dovranno essere ridefinite e se necessario trasformate radicalmente. E' un processo a spirale.

L'obiettivo dell'apprendimento continuo prevede un mutamento dei modelli mentali e dei codici di comportamento che avevano ispirato l'agire di organizzazioni caratterizzate da una struttura burocratica rigida e pervasiva. L'apprendimento continuo proprio per questa sua natura dinamica e mutevole prevede anche un alleggerimento delle strutture di comando. La prospettiva della continua socializzazione delle conoscenze si sviluppa parallelamente ad una sostanziale *degerarchizzazione* dei ruoli organizzativi. Non è infatti casuale che le organizzazioni, in particolare le imprese, che decidono di ispirarsi alla *learning organization* promuovono il lavoro di gruppo, in un'ottica di responsabilizzazione individuale e collettiva e soprattutto secondo una logica partecipativa invece che secondo un'ottica di obbedienza. Il consenso diventa l'anello strategico attraverso cui assicurare una crescente *cooperazione attiva* nei gruppi di lavoro, non più - come nell'organizzazione taylor-fordista - attraverso la *conformità passiva* alle regole imposte dagli organismi superiori. Rimane una struttura di governo dell'organizzazione chiamata a svolgere compiti direzionali ma, ancora una volta, cercando nel consenso il terreno privilegiato per promuovere strategie di apprendimento collettivo oltre che garanzia della qualità del lavoro svolto. Questo tipo di organizzazione del lavoro e della impresa prevede uno specifico stile di leadership che affida il primato della cooperazione tra i membri del gruppo, abbandonando lo stile "burocratico" della conformità alla "regole formali".

Cooperazione e apprendimento continuo costituiscono le due coordinate principali attraverso le quali "snellire" l'organizzazione e la sua gamma di attività.

Definire in modo esteso il concetto di apprendimento ha come obiettivo quello di costruire le coordinate di un modello operativo di apprendimento che risponda a quattro domande fondamentali; in primo luogo "quali" sono gli enti, i reparti, i dipartimenti coinvolti nei processi di apprendimento. Rispondere a questa domanda significa spostare l'attenzione sul concetto di *apprendimento organizzativo*, vale a

dire definire i canali del circuito informativo attraverso cui fluiscono i saperi e si formano le nuove conoscenze: chi comunica con chi e quali informazioni vengono fatte circolare all'interno delle UTE, tra le unità tecnologiche elementari, tra le UTE e la logistica, e così via.

Il secondo interrogativo si concentra invece sui processi di apprendimento in un'ottica individuale, ovvero quali sono i passaggi attraverso i quali il singolo operatore viene inserito in un contesto di apprendimento.

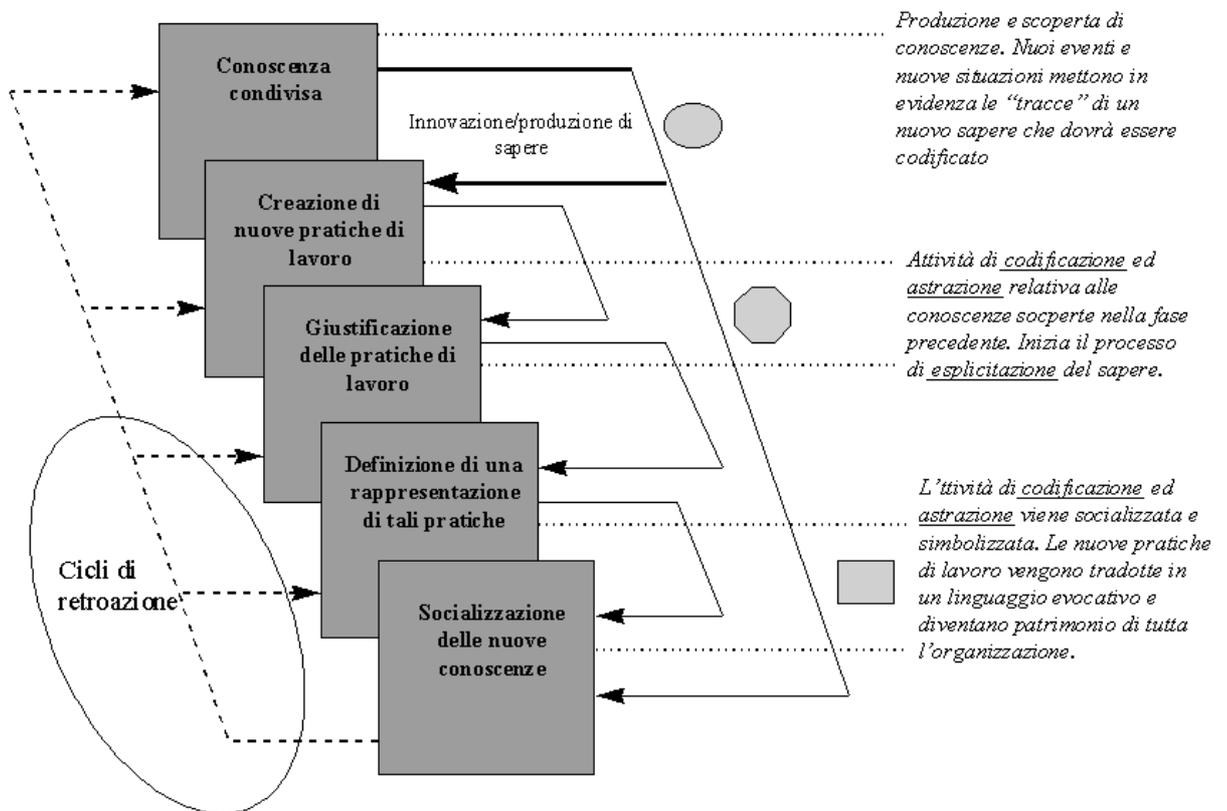
Il terzo interrogativo focalizza l'attenzione sul "tipo" di apprendimento avviato dall'organizzazione (*single loop, double loop, deuterio learning*). Infine l'ultima parte verte sulle fasi e le procedure di espletamento del *problem-solving*: siamo giunti al quarto ed ultimo interrogativo riguardante le "occasioni" principali che favoriscono l'accrescimento continuo di competenze.

La spirale della conoscenza nella learning organization

Il concetto di "organizzazione che apprende" (*learning organization*) è stato fortemente influenzato dall'idea che un'organizzazione in grado di produrre continuamente conoscenze è un'organizzazione fortemente competitiva sul mercato.

Produrre conoscenza significa attivare continui e permanenti processi di adattamento alle turbative dell'ambiente esterno (le richieste dei clienti, il mercato, la concorrenza) e di miglioramento delle *performance* produttive; questi elementi costituiscono infatti la chiave primaria dei processi di apprendimento.

Figura I



da Nonaka e Takeuchi, 1995, La spirale della conoscenza

Lo schema della figura 1 esplicita graficamente quella che due attenti studiosi di learning organization - Nonaka e Takeuchi - definiscono come "spirale della conoscenza".

Il primo passaggio è stato definito come condivisione della conoscenza tacita: con questa espressione si intende un universo comune di valori e di conoscenze che consente di mantenere regolare il flusso di lavoro. Tuttavia per ragioni legate all'adattamento ad esigenze di mercato o a ragioni legate alla filosofia del miglioramento continuo del prodotto, è necessario fronteggiare eventi non prevedibili o non precedentemente codificati. E' in queste occasioni che si fa strada l'esigenza di creare nuove conoscenze che si esprimono in nuove pratiche di lavoro o in nuove modalità di problem-solving. L'occasione di "risolvere problemi" è considerata come la fonte principale di apprendimento; è infatti in queste occasioni che il carattere creativo del lavoro umano dà origine a nuove pratiche di lavoro.

Queste nuove pratiche di lavoro necessitano quindi di essere concettualizzate e di essere giustificate sotto il profilo gestionale e sotto il profilo tecnico; è questa la fase definita come "creazione di concetti". La fase successiva - "creazione di una rappresentazione" - definisce le nuove pratiche di lavoro attraverso il carattere evocativo delle metafore o di espressioni chiave: ne sono un esempio espressioni come "qualità totale", "produzione a flusso teso", "produzione snella", "fabbrica integrata", oppure frasi come "occorre risolvere i problemi laddove si presentano"

per descrivere il processo di de-gerarchizzazione che accompagna l'adozione di modelli di produzione snella.

L'ultimo passaggio riguarda la socializzazione della conoscenza: le nuove conoscenze scoperte nelle prime fasi vengono codificate e reimmesse nel circuito di produzione, diventando così espressioni di un sapere non più individuale, ma che a questo punto appartiene all'intera organizzazione.

Le tesi di Nonaka e Takeuchi ripropongono un'argomentazione che possiamo far risalire agli studi di K. Polany, in particolare un saggio del 1966 dal titolo *Tacit Dimension*: la produzione di nuovi saperi si presenta come continuo e mai interrotto passaggio da una conoscenza tacita - "noi sappiamo più di quanto siamo consapevoli della nostra conoscenza" scrive Polany - ad una conoscenza che diventa esplicita e quindi codificabile e riproducibile in sedi diverse da quelle che l'hanno originata. La sequenza conoscenza tacita - conoscenza esplicita è il filo conduttore di tutta l'argomentazione, non priva di implicazioni problematiche ma sicuramente originale, di Nonaka e Takeuchi. La tabella II rappresenta le quattro fasi di "trasformazione e creazione del sapere" a partire dalla dicotomia conoscenza implicita/conoscenza esplicita: dall'intreccio di queste due dimensioni cognitive emerge come il processo di innovazione incrementale sia inseparabile dalle strategie di apprendimento continuo e dalla socializzazione dei saperi. I modelli di apprendimento nell'organizzazione taylor-fordista avevano come obiettivo la definizione di un comportamento razionale orientato all'ottimizzazione (one best way), la conoscenza "spendibile" dall'organizzazione corrispondeva ad un bacino di saperi espliciti e trasferibili e questo rendeva ragione di un modello organizzativo fortemente centralizzato. Diverso è il caso della lean production; qui il processo di apprendimento abbraccia tutte le dimensioni della conoscenza, esplicite ed implicite. Viene promossa, almeno in via teorica, una socializzazione dei saperi on the job e l'apprendimento non consiste solo nell'interiorizzazione di regole predefinite e nella loro applicazione secondo una razionalità ottimizzante. Il ciclo di apprendimento promuove anche la "trasformazione della conoscenza" acquisita, le routines possono essere ridefinite sulla base dell'esperienza acquisita sul campo. Le pratiche di problem-solving all'interno dei gruppi di lavoro sono un esempio di questa socializzazione cognitiva.

La socializzazione delle informazioni tuttavia non implica in modo consequenziale la sedimentazione all'interno di una memoria individuale ed organizzativa: la cumolazione delle competenze può essere letta come la continua reiterazione di processi organizzativi di creazione della conoscenza. In "Apprendimento ed evoluzione nelle teorie dell'impresa" - in *Stato e mercato*, n. 41, 1994 - Di Bernardo e Rullani scrivono: «l'apprendimento diventa cumulativo quando, in un percorso di apprendimento composto da diversi cicli, ogni ciclo può utilizzare una informazione ricavata da cicli precedenti».

In questa prospettiva la learning organization è un'organizzazione che assume una fisionomia modulare, potremmo dire flessibile, in grado di garantire il perseguimento di una pluralità di obiettivi differenti senza compromettere l'equilibrio dell'organizzazione nel suo complesso. E' l'organizzazione a predisporre i mezzi necessari ad agevolare l'apprendimento continuo: vale a dire strumenti accessibili ai membri dell'organizzazione, una sorta di "memoria tecnica", in grado di armonizzare - come scrive P. Senge in *La quinta disciplina* (1990) - i percorsi individuali di apprendimento con una "visione condivisa" da tutta l'organizzazione, intesa come sistema organico.

Studiosi come March, Levitt, Ciborra e Lanzara individuano alcune coordinate attraverso le quali facilitare l'accumulazione della conoscenza: questa infatti viene

rafforzata attraverso la creazione di routines, ovvero operazioni standardizzate immediatamente disponibili e che veicolano l'esperienza passata, ed attraverso core competencies intese come competenze ad alto contenuto strategico in grado di condizionare positivamente la capacità competitiva del sistema-impresa. Entrambe - routines e core competencies - devono svilupparsi all'interno di un contesto formativo che può essere descritto - scrivono Ciborra e Lanzara in "I labirinti della innovazione: routines organizzative e contesti formativi", in Studi organizzativi, n. 2, 1988 - come «intreccio di pratiche quotidiane, funzioni e compiti che possiedono un' aura di naturalezza per coloro che eseguono quotidianamente il proprio compito in quell'ambito».

Glossario ragionato

Questa breve rassegna di "parole chiave" ha lo scopo di approfondire alcuni concetti che troviamo negli schemi e nei grafici di rappresentazione dei cicli di apprendimento o auto-apprendimento che dovrebbero coinvolgere il middle management ed i supervisor delle linee di produzione.

Gestione e trasferimento delle competenze.

Sotto il profilo di un'organizzazione nel suo complesso il trasferimento delle conoscenze, ovvero la socializzazione dei saperi, deve diventare una strategia consapevole dell'organizzazione e della sua direzione. A ciò si aggiunge che il trasferimento orizzontale delle conoscenze non è separabile da un processo di de-gerarchizzazione dei vari ruoli di comando. Un modulo organizzativo che favorisce il trasferimento di conoscenze e competenze è la cellular manufacturing: si tratta di un modulo organizzativo in cui tutti gli operatori partecipano alla gestione operativa del ciclo di produzione assegnato a quella squadra di lavoro ed il caposquadra insieme alle varie figure tecniche - tecnici di processo, manutentori - che hanno il compito di coordinare il lavoro ed intervenire nei momenti di criticità maggiore. Questi momenti si trasformano in occasioni di apprendimento, nell'ottica di quanto abbiamo descritto come "riflessività in azione". Le UTE della fabbrica integrata si richiamano a questo concetto di cellular manufacturing.

Gli studi di Kolb e di Nonaka, trattati nella definizione estesa di apprendimento organizzativo, offrono uno schema operativo circa le problematiche inerenti al trasferimento e alla socializzazione delle conoscenze.

Innovazione incrementale.

Il concetto di innovazione incrementale prende forma a partire dalla diffusione, sul finire degli anni '80, del modello giapponese. Già in passato attenti osservatori dei processi di apprendimento organizzativo, come Senge, March, Simon, Argyris e Schön avevano insistito sulla capacità di "tornare sulle routine" o, detto in altri termini, di adottare un atteggiamento riflessivo sulle consuetudini di lavoro in modo da apportare significativi mutamenti. È tuttavia il Just in time a incorporare all'interno di un modello sistemico quelle che fino ad allora erano state riflessioni sparse. Il just in time infatti orientato alla riduzione delle risorse in eccedenza, materiali, scorte, sprechi, trova come fondamento organizzativo la logica del kaizen, che nella lingua giapponese significa appunto miglioramento continuo. Il kaizen quando viene adottato correttamente non lascia esente nessuna area dell'organizzazione dall'impegno al miglioramento e all'abbandono delle pratiche

manageriali ed operative che non sono finalizzate al miglioramento qualitativo del lavoro e del prodotto.

Qualità.

In questi ultimi anni la cultura manageriale e gli studi organizzativi hanno fatto riferimento al concetto di "qualità totale": con questo concetto non si vuole solo intendere un'attenzione alle procedure che possono assicurare alti livelli di qualità del prodotto dalla progettazione alla distribuzione. Si vuole intendere anche l'insieme delle relazioni che esistono fra la qualità e gli altri sistemi aziendali, come ad esempio la direzione, l'organizzazione del flusso produttivo, l'amministrazione ed infine il controllo finale dei prodotti. La qualità, secondo questa prospettiva, investe l'intero sistema-impresa.

Sono quattro gli aspetti che vanno a strutturare il concetto di qualità:

Qualità in relazione alla definizione delle esigenze del prodotto. In questo caso la qualità viene legata alla definizione ed all'aggiornamento dei prodotti, in modo da rispondere alle esigenze del mercato.

Qualità relativa alla progettazione del prodotto. La fase della progettazione deve tenere in considerazione l'insieme di elementi che possono influenzare le prestazioni attese del prodotto e gli eventuali inconvenienti che possono emergere durante il ciclo di produzione.

Qualità nel rispetto dei parametri di conformità del prodotto rispetto al progetto. Questo terzo aspetto riguarda la qualità in relazione al mantenimento della conformità rispetto al progetto: la fase di produzione non deve alterare i parametri di conformità poiché questo altererebbe le caratteristiche del prodotto e la sua competitività.

Qualità relativa ai servizi di supporto al prodotto. Questo quarto aspetto riguarda la fornitura di servizi articolati aventi la funzione di supporto del prodotto nel corso del suo ciclo di vita. Questi servizi sono prevalentemente rivolti al cliente e costituiscono un aspetto non solo della qualità ma anche della competitività del prodotto medesimo.

Team Work.

Il concetto di team work presenta alcuni problemi sia riguardo alla traduzione sia riguardo al significato che richiama nell'ambito degli studi organizzativi e manageriali; infatti può significare tanto "gruppi di lavoro" quanto lavoro di gruppo. Il concetto di gruppi di lavoro focalizza una particolare scelta organizzativa per cui segmenti della produzione sono gestiti da squadre di lavoro incaricate di dirigere con rilevante autonomia il ciclo di produzione. Il concetto di "lavoro di gruppo" invece mette l'accento sul carattere cooperativo della prestazione lavorativa senza che questa sia accompagnata da una scelta formale del management di organizzare il lavoro attraverso gruppi formalmente riconosciuti. Il lavoro di gruppo può semplicemente mettere in rilievo la necessità di rapporti collaborativi tra i vari enti o gruppi di lavoro, senza che questo presupponga altre scelte di tipo organizzativo generale.

Per superare questa ambivalenza proponiamo la definizione di team mutuata da Mueller (1995):

"Un gruppo di persone che è composto di 8-15 membri, è ritenuto responsabile della produzione di prodotti ben definiti, all'interno di un territorio (zona in shop

floor) circoscritto, dove i membri ruotano nello svolgimento delle mansioni con una certa regolarità, e sotto una flessibile allocazione dei compiti".

Ne consegue una riduzione degli interfaccia tra i segmenti della produzione.

Per poter analizzare l'autonomia del lavoro occorre riportare in superficie altri temi complementari quali ad esempio le caratteristiche del prodotto:

- a. Variabilità del prodotto
- b. Gamma di prodotti
- c. Ampiezza dei gruppi di prodotti
- d. Infrastruttura tecnologica
- e. Grado di cooperazione all'interno dei gruppi di lavoro
- f. Grado di autonomia dei gruppi di lavoro.

Questi elementi sono complementari a:

grado di varietà dei compiti

sistema con cui vengono controllate le varietà mansionali (locale/centrale).

Comunicazione.

I processi comunicazione presuppongono un emittente ed un ricevente; la "comunicazione" è resa più complessa dalla presenza di interfaccia tecnologici, da distanze spaziali (la comunicazione tra differenti enti, dipartimenti, reparti, ecc.) ed infine da distanze di natura cognitiva, vale a dire quell'insieme di competenze che vanno a strutturare i dispositivi di codificazione e decodificazione della conoscenza. Ciò che nelle scienze fisiche e naturali viene descritto dal binomio tra *varietà* ed *informazione*.

Problem Solving.

Il problem-solving nella teoria delle decisioni e nella sociologia dell'organizzazione coincide con il *decision making* ed il *risk taking*, in quanto il percorso di risoluzione del problema è finalizzato, come il processo decisionale, al conseguimento di uno scopo sia esso la qualità, l'ottimizzazione del processo, il ripristino della normalità del ciclo di lavorazione.

Creatività.

E' un concetto che si presta a molteplici interpretazioni e data la sua natura di "straordinarietà" non può essere rinchiuso nel quadro di una definizione ristretta e dettagliata. La "creatività" come requisito professionale in ambito lavorativo, può essere interpretata come sospensione della routine. All'interno di uno schema che comprende stati di equilibrio per poi cadere in situazioni di crisi e di disequilibrio, la risorsa "creatività" diviene imprescindibile per catturare quegli elementi capaci di ristabilire la normalità e riportare il sistema ad un nuovo stato di equilibrio.

Possiamo però individuare delle "polarità" presenti nei vari studi sulla creatività:

Innovazione / tradizione

Ordine / disordine

Lentezza / velocità

Utilità / gratuità (o lavoro / gioco).

Maschile / femminile

Riflessività in azione.

Possiamo considerare il concetto di "riflessività in azione" come uno degli aspetti costitutivi del *continuous learning* e della *learning organization*. Non è infatti casuale che un autore come D. Schön, a cui si deve la paternità di questo concetto, abbia definito il lavoro progettuale come "conversazione riflessiva della situazione": esso descrive la capacità di tornare riflessivamente su un contesto lavorativo problematico ed è l'obiettivo a cui tendono i teorici dell'apprendimento, oltre che lo scopo di quanti avanzano una correlazione tra le pratiche di "miglioramento continuo" e le procedure del *problem-solving*. Scrive D. Schon in *Il professionista riflessivo*: «di solito non riusciamo a descrivere le regole che rendono la forma inadeguata o quelle in base alle quali riconosciamo come idonea una forma corretta». E' per questo che la "riflessività in azione" è lo strumento attraverso cui appropriarsi delle regole logiche che rendono distinguibile un oggetto da un altro, una situazione da un'altra, consentendo al singolo di accumulare nuova conoscenza e di intervenire successivamente con maggiore precisione in situazioni problematiche.

In ogni caso per questo tipo di argomento rimandiamo allo schema relativo al modello di apprendimento individuale di Kolb.

Trasferimento di conoscenze.

Una struttura organizzativa flessibile improntata alla cultura del *continuous learning* fa del trasferimento delle conoscenze l'obiettivo strategico dell'intero sistema-impresa. La stessa concezione dell'organizzazione che apprende" sarebbe fortemente messa in discussione se non venisse presupposta la socializzazione orizzontale (tra i vari dipartimenti, enti, reparti, gruppi) e verticale (lungo la scala gerarchica dell'organizzazione).

Per questo tema rimandiamo al processo di creazione della conoscenza secondo il modello di Nonaka.

Cicli di apprendimento: dalla routine ad "apprendere ad apprendere".

Argyris e Schon definiscono tre tipi di modelli di apprendimento

Single loop learning: "quando l'individuazione e la correzione dell'errore nell'ambito dell'organizzazione possono essere effettuate consentendo all'organizzazione stessa di continuare a praticare le politiche in atto ed a perseguire gli obiettivi correnti.

Double loop learning: "si verifica invece attraverso modalità correttive di ricerca (*inquiry*) che portano non solo ad individuare e correggere l'errore ma anche a modificare i valori, le norme, le politiche e gli obiettivi su cui si basa il funzionamento dell'organizzazione e che hanno dato luogo all'errore".

A questi due aggiungiamo un terzo tipo di apprendimento che si pone ad un livello superiore rispetto ai primi due:

deutero-learning (o apprendere ad apprendere): "si impernia su attività capaci di mettere consapevolmente alla prova gli schemi apprendimento utilizzati nell'organizzazione".

Project Management.

La capacità di gestione di un progetto è strettamente connessa la quella gamma di *capabilities* relative alla capacità di prendere delle decisioni e nello stesso tempo alla capacità di pianificare. Con lo schema che segue possiamo mettere in evidenza i passaggi salienti della "gestione di un progetto". Considerando che gli studi sull'apprendimento organizzativo, ricalcando le teorie sulla "razionalità limitata" (Simon, March, 1958) hanno fatto risaltare la non linearità tra la fase della progettazione e quella dell'implementazione *in manufacturing*. In altre parole se i valori di tolleranza per un progetto z sono collocati al valore 9 (rispetto ad un massimo di 10) dal dipartimento ricerca pura, gli stessi sono collocati a 8 dal dipartimento ricerca applicata e scendono a 6 nella fase di produzione (*manufacturing process*). In altri termini l'*ottimo* diventa *soddisfacente* passando da livelli decrescenti di astrazione. La fase della produzione solleva sempre delle questioni - di incompatibilità - relative allo scarto che esiste tra la progettazione "astratta" di un prototipo e l'impatto con la realtà nella fase di "costruzione" materiale del prodotto.

Capacità di pianificare.

Con questa espressione intendiamo la capacità di considerare gli input iniziali di un progetto, le condizioni di partenza, gli obiettivi che si pone e soprattutto la predefinizione - se pur parziale - dei vincoli che possono avvicinarsi nel corso della sua realizzazione. Questa definizione è sottoposta a variabilità in relazione al tipo di organizzazione nella quale è inserita: organizzazione funzionale, organizzazione a matrice, divisionale, ecc.

Qualità.

In questi ultimi anni la cultura manageriale e gli studi organizzativi hanno fatto riferimento al concetto di "qualità totale": con questo concetto non si vuole solo intendere un'attenzione alle procedure che possono assicurare alti livelli di qualità del prodotto dalla progettazione alla distribuzione. Si vuole intendere anche l'insieme delle relazioni che esistono fra la qualità e gli altri sistemi aziendali, come ad esempio la direzione, l'organizzazione del flusso produttivo, l'amministrazione ed infine il controllo finale dei prodotti. La qualità, secondo questa prospettiva, investe l'intero sistema-impresa.

Sono quattro gli aspetti che vanno a strutturare il concetto di qualità:

Qualità in relazione alla definizione delle esigenze del prodotto. In questo caso la qualità viene legata alla definizione ed all'aggiornamento dei prodotti, in modo da rispondere alle esigenze del mercato.

Qualità relativa alla progettazione del prodotto. La fase della progettazione deve tenere in considerazione l'insieme di elementi che possono influenzare le prestazioni attese del prodotto e gli eventuali inconvenienti che possono emergere durante il ciclo di produzione.

Qualità nel rispetto dei parametri di conformità del prodotto rispetto al progetto. Questo terzo aspetto riguarda la qualità in relazione al mantenimento

della conformità rispetto al progetto: la fase di produzione non deve alterare i parametri di conformità poiché questo altererebbe le caratteristiche del prodotto e la sua competitività.

Qualità relativa ai servizi di supporto al prodotto. Questo quarto aspetto riguarda la fornitura di un servizi articolati aventi la funzione di supporto del prodotto nel corso del suo ciclo di vita. Questi servizi sono prevalentemente rivolti al cliente e costituiscono un aspetto non solo della qualità ma anche della competitività del prodotto medesimo.

Leadership e stili di leadership.

Quello di leadership è un concetto ambivalente, vago e nello stesso tempo dettagliato. Da un lato richiama genericamente *l'arte del comando*, intesa nella fattispecie come capacità gestionale; da un altro lato rimanda ad un'articolata gamma di modelli gestionali in cui sono miscelati concetti come partecipazione, responsabilità, comunicazione e motivazione. Per un'analisi dei temi riguardanti la leadership e gli stili di leadership rimandiamo all'approfondimento tematico dedicato a questo argomento. Riportiamo un breve brano tratto da R. Likert, *New Patterns of Management* (1961):

«La leadership e gli altri processi organizzativi devono essere tali da assicurare il massimo della probabilità che ciascun membro dell'organizzazione, alla luce del suo background, dei suoi valori e delle sue aspettative consideri la propria esperienza come un fattore di sostegno e tale da creare e mantenere il suo senso di valore e di importanza personale»

Le metafore dell'organizzazione

Organizzazione è un termine di uso corrente, ma spesso questo uso risponde ad accezioni improprie (si parla spesso, per esempio, di organizzazione intendendo con questo termine organismo, predisposizione di una struttura, struttura).

Per **organizzazione** si deve intendere invece la proprietà che qualifica il lavoro di chi opera all'interno dell'impresa, conferendo ad esso caratteri di finalizzazione e di coordinamento.

Questa proprietà, quando la si riscontra, non è frutto del caso e di solito non è neppure un risultato spontaneo, ma è la conseguenza dell'operare di strutture, meccanismi, processi appositamente congegnati.

Il mix di strutture, meccanismi, processi che vengono attivati definisce le caratteristiche del modello organizzativo dell'impresa e deve dare una risposta appropriata ai suoi fabbisogni organizzativi.

I fabbisogni organizzativi che si manifestano nell'impresa possono riguardare:

la **differenziazione**: la struttura e le responsabilità organizzative vanno articolate in modo da dare risposte specializzate ai problemi che l'impresa affronta gestendo una molteplicità di aree funzionali, di linee di prodotto, di mercati, di clienti;

l'**integrazione**: i comportamenti delle persone e delle unità specializzate vanno coordinati in modo che risultino armonicamente combinati, evitando situazioni conflittuali e risultati subottimali;

l'**innovazione**: i problemi nuovi (tecnici, produttivi, di mercato) che condizionano il successo dell'impresa vanno affrontati, via via che si presentano, elaborando soluzioni appropriate ed efficaci;

la **motivazione**: l'impegno ed il coinvolgimento delle persone vanno sollecitati, per ottenere contributi professionalmente qualificati, facendo leva su di una gamma di incentivi che corrisponda ai bisogni ed alle aspirazioni individuali.

Come vedremo, per ottenere questi risultati occorre non solo una particolare attenzione da parte del management, ma anche una particolare costruzione concettuale, che in qualche misura già abbiamo utilizzato nelle nostre lezioni. Occorre comunicare concetti per lo più astratti attraverso un processo di definizione di immagini, modelli, mappe (cioè processi guidati di pensiero), esempi che rappresentano appunto strumenti per la comprensione. Tra questi, in particolare i modelli e le metafore, che di seguito utilizzeremo e spiegheremo.

L'evoluzione dei modelli organizzativi

I fabbisogni organizzativi si caratterizzano diversamente e sollecitano risposte diverse; è così che le soluzioni si combinano secondo modelli organizzativi che possono assumere una pluralità di configurazioni.

Si parla in proposito di **modello meccanico** e di **modello organico**, per identificare due polarità, caratterizzate da logiche organizzative diverse ed alternative, all'interno delle quali si muovono normalmente le soluzioni organizzative adottate dalle imprese.

Si rileva tuttavia nei moderni sistemi produttivi una tendenza evolutiva che spinge verso una crescente diffusione del modello organico, determinata dalla crescente complessità dei problemi aziendali.

Si possono descrivere le caratteristiche del **modello meccanico** e del **modello organico**, e associare tali modelli alle logiche di **sistema chiuso** e di **sistema aperto** che possono contraddistinguere il funzionamento delle imprese, e identificare i fattori che spingono verso la diffusione del modello organico, segnalare i cambiamenti che ne conseguono nelle strutture, nei ruoli organizzativi, nei rapporti uomo-organizzazione.

Teoria dei sistemi, meccanismi organizzativi, comportamento organizzativo

L'uso del termine **sistema** per qualificare i modelli organizzativi e le logiche di comportamento dell'impresa non è casuale; la teoria dei sistemi infatti ha offerto contributi particolarmente utili per approfondire la conoscenza dei fenomeni organizzativi.

Tali contributi possono essere ricondotti a due ordini di problemi.

La teoria dei sistemi permette innanzitutto di interpretare logiche e meccanismi che regolano il funzionamento di organismi complessi, come è appunto l'impresa

Il concetto di sistema - in termini elementari: un insieme di parti tra di loro interdipendenti ed interagenti in funzione di un risultato comune - è usato in varie discipline per interpretare fenomeni condizionati nelle loro manifestazioni da una pluralità di fattori.

Una nota tipologia riconduce i sistemi riscontrabili in natura e nell'ambiente alla seguente classificazione, ordinandoli in termini di crescente complessità (ogni livello superiore identifica tipi di sistemi che incorporano le caratteristiche dei sistemi di livello inferiore); essa, in particolare, identifica:

a. sistemi fisici;

a.1. schemi: strutture statiche, quali la disposizione degli atomi in un cristallo;

a.2. meccanismi: sistemi dinamici semplici con moto preordinato, come un orologio o il sistema solare;

a.3. sistemi cibernetici: sistemi capaci di autoregolazione secondo un obiettivo o un criterio prescritto dall'esterno, come un termostato;

b. sistemi biologici;

b.1. sistemi aperti: sistemi capaci di automantenimento sulla base dell'utilizzo di risorse ambientali, come una cellula;

b.2. sistemi a crescita programmata: sistemi che si riproducono in base ad un programma di sviluppo, come le piante;

b.3. sistemi ad immagine esterna: sistemi capaci di consapevolezza dell'ambiente, secondo un'immagine o una struttura cognitiva in base alla quale reagiscono, come gli animali;

c. sistemi umani;

c.1. sistemi che trattano simboli: sistemi che possiedono coscienza e utilizzano un linguaggio, ovvero gli uomini;

c.2. sistemi sociali: sistemi composti da più persone ordinate in una struttura e con una cultura comuni, come le organizzazioni sociali.

Concepire l'impresa come un sistema permette di evidenziarne e rappresentarne alcune importanti caratteristiche.

A. Le imprese sono rappresentabili come **sistemi cibernetici**, in quanto sono in grado di autoregolarsi rispetto a dati obiettivi e parametri di comportamento.

Ciò avviene sia attraverso la correzione dei comportamenti al manifestarsi di scostamenti rispetto agli obiettivi (feed-back) sia attraverso la attivazione di nuovi comportamenti in funzione dell'evoluzione dei problemi (feed-forward).

I meccanismi che assicurano tale capacità di autoregolazione sono i processi di pianificazione e di controllo di gestione; tali meccanismi operano in una struttura aziendale che si articola in unità specializzate nelle attività direzionali, operative, informative e di controllo, ognuna delle quali svolge ruoli specifici, complementari e nel loro insieme necessari per il funzionamento dell'impresa. [Cfr. fig.1]

B. Le imprese sono **sistemi aperti**, in quanto interagiscono con l'ambiente esterno. Attraverso tale interazione le imprese ricevono dall'ambiente fattori produttivi che ne alimentano i processi ma anche valori e vincoli di carattere sociale e legislativo, ed all'ambiente cedono prodotti ma anche contributi, più o meno qualificati, alla dinamica economica, sociale, culturale.

L'interazione con l'ambiente è un processo continuo nel corso del quale le imprese da un lato affinano le caratteristiche distintive che fanno di esse soggetti con una autonoma e specifica identità, dall'altro articolano, differenziano, specializzano le proprie unità organizzative in modo da risolvere i problemi gestionali in modo sempre più appropriato.

Si sviluppano così percorsi evolutivi nel corso dei quali si manifestano fenomeni di "morfogenesi", attraverso i quali le imprese assumono configurazioni nuove e funzionali all'esigenza di sfuggire ai rischi e di sfruttare le opportunità emergenti nell'ambiente.

C. Le imprese sono infine **sistemi sociali**, in quanto i processi attraverso i quali si concretizza il loro funzionamento richiedono l'intervento dell'uomo, in una combinazione efficiente ed efficace di capitale e di lavoro.

L'uomo tuttavia, sia come decisore che come esecutore, non è una variabile dal comportamento meccanicamente predeterminabile, ma è un soggetto il cui contributo ai risultati aziendali è condizionato non solo da competenze e

professionalità, ma anche dalle motivazioni soggettive, dalle dinamiche di gruppo, dalle dinamiche sociali e culturali che si sviluppano nell'ambiente.

Nella struttura dell'impresa quindi le posizioni e le relazioni gerarchiche si intrecciano con il tessuto degli status e delle relazioni informali.

L'integrazione tra uomo e organizzazione, facilitando la convergenza tra obiettivi individuali e organizzativi, si presenta quindi come uno dei fattori più significativi e rilevanti del successo aziendale.

La teoria dei sistemi permette in secondo luogo di identificare le determinanti che con il loro operare influenzano le caratteristiche del comportamento organizzativo. Essa fornisce dunque informazioni particolarmente utili ai fini della progettazione organizzativa, in quanto consente di studiare le soluzioni più appropriate rispetto ai problemi ed alle condizioni operative di ogni specifica impresa

Il modello interpretativo che sviluppa tale applicazione della teoria dei sistemi considera il sistema organizzativo come:

- un sistema **socio-tecnico**, in quanto nel suo ambito interagiscono una componente sociale (uomini legati tra di loro da relazioni di carattere sia formale che informale, chiamati a svolgere certi compiti in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali) ed una componente tecnica (conoscenze incorporate nelle macchine o in procedure operative, utilizzate per svolgere i compiti assegnati);
- un **sistema aperto**, che interagisce con l'ambiente esterno dal quale riceve una pluralità di input e di vincoli: risorse umane portatrici di valori, bisogni e competenze, conoscenze tecniche il cui utilizzo determina la natura dei compiti e le modalità di svolgimento del lavoro, pressioni competitive che sollecitano l'efficacia e l'efficienza aziendale, variabilità ed evoluzione delle condizioni ambientali che comportano flessibilità delle strutture e rapidità dei processi decisionali.

Il sistema organizzativo si articola a sua volta in una pluralità di variabili, che possono essere così classificate:

variabili individuali: gli uomini, con le loro caratteristiche personali in termini di motivazioni e di professionalità;

variabili tecnologiche: le conoscenze tecniche e gestionali applicate al lavoro, con le loro ricadute sulle caratteristiche dei compiti che devono essere svolti;

variabili organizzative: la struttura, ovvero il modello secondo il quale il lavoro è distribuito tra le diverse posizioni ed unità organizzative; i meccanismi operativi, ovvero le procedure utilizzate per attivare il lavoro; lo stile di direzione, ovvero la modalità secondo la quale è esercitato il comando;

variabili sociali: le relazioni e le dinamiche, formali e informali che si creano tra le persone che operano nell'impresa svolgendo certi compiti ed occupando certe posizioni organizzative.

Queste variabili, nel loro insieme, influenzano il comportamento organizzativo, che si concretizza in un insieme di:

- attività: decisioni e azioni operative;
- interazioni: comunicazioni e cooperazione;
- sentimenti: atteggiamenti a motivazioni.

La qualità del comportamento organizzativo determinerà a sua volta il livello dei risultati, leggibile in termini di produttività, di soddisfazione individuale (che a sua

volta crea motivazione), di sviluppo del sistema (che a sua volta crea le premesse per migliorare la produttività).

Il modello interpretativo così sommariamente delineato si presta, ai fini del ragionamento svolto in questa sede, a due ordini di considerazioni.

Innanzitutto, esso consente di individuare la catena dei rapporti causa-effetto che condizionano il comportamento organizzativo ed i risultati del lavoro.

Questa catena investe variabili alcune delle quali per l'impresa sono un dato (l'ambiente), altre (uomini, tecnologie) sono influenzabili con opportune politiche (selezione e formazione del personale, innovazione di processo), ed altre ancora (le variabili organizzative) sono frutto di scelte effettuate in sede di progettazione organizzativa.

La **progettazione organizzativa** ha dunque come oggetto tipico la determinazione delle caratteristiche della **struttura** (criteri di distribuzione del lavoro e configurazione delle posizioni e degli organi, accentramento e decentramento decisionale, meccanismi di coordinamento), dei **meccanismi operativi** (sistemi di pianificazione e controllo di gestione, sistemi di governo del personale, sistemi informativi), dello **stile di direzione** (autoritario o partecipativo).

In secondo luogo, esso evidenzia i caratteri di coerenza che **devono esistere tra le diverse variabili in gioco**.

In virtù di tale coerenza produzioni standardizzate, tecnologie meccaniche, risorse umane prive di professionalità e mosse da bisogni elementari (condizioni tipiche dell'avvio dell'industrializzazione di massa) potevano trovare risposta organizzativa in modelli caratterizzati da ruoli semplici ed esecutivi, relazioni gerarchiche, strutture verticalizzate, accentrate e compartimentalizzate, stili di direzione autoritari.

Variabilità produttiva, tecnologie elettroniche, risorse umane professionalizzate e mosse da bisogni di autorealizzazione (condizioni che caratterizzano l'evoluzione dei sistemi industriali) richiedono invece ruoli autonomi, relazioni cooperative, **strutture cellulari** con unità interfacciate da meccanismi di integrazione e interconnesse da sistemi informativi, stili di direzione collegiali ma supportati da sistemi di pianificazione e controllo di gestione.

La progettazione organizzativa si configura quindi come un compito complesso, attraverso il quale gli strumenti e le soluzioni vanno calibrati per assicurare coerenza tra una pluralità di componenti il cui concorso è indispensabile per ottimizzare il comportamento organizzativo.

Perché "Metafore"

Le metafore sono "una forma basilare di esperienza, attraverso la quale gli esseri umani si impegnano, organizzano e comprendono il loro mondo" (Morgan, 1983). "Le metafore e le analogie liberano l'immaginazione, aiutano a indirizzare l'attenzione a concezioni alternative della realtà sottolineando selettivamente alcune sue caratteristiche, e indirizzando conseguentemente l'azione" (Tsoukas, 1993). "Via via che aumentano i modi di parlare e di pensare, si scoprono nuovi aspetti delle organizzazioni" (Weick, 1979). "Il pensiero è intimamente connesso con l'organizzazione; nuove prospettive, immagino concetti comprendono in minima

parte le nuove caratteristiche dell'organizzazione, ma almeno aiutano a creare le caratteristiche a cui fanno riferimento" (Tsoukas, 1993)

"Le metafore forniscono utili schemi interpretativi per aiutare a ridurre l'incertezza. Per di più sono utili per affrontare l'ambiguità e per interpretare grandi quantità di dati. Per di più, forse, le metafore sono un mezzo efficace ed evocativo per articolare e definire un quadro di riferimento all'interno di una organizzazione." (Nonaka e Yamanouchi, 1989). "Infatti, in ragione del rapporto tra ciò che sottolinea la metafora, e come qualcuno concepisce e quindi agisce la situazione, è possibile: dare un senso ad affermazioni e credenze incoerenti facendo attenzione alle metafore e alle immagini usate per descrivere qualche particolare cambiamento; preparare e adattare le persone alla vera natura e alle necessità del cambiamento usando immagini e metafore congruenti e appropriate, o confondere e indurre in errore le persone con l'uso di immagini e metafore inappropriate" (Marshak, 1993)

"Le metafore e altri modelli mentali forniscono alle persone, ed ora anche alle organizzazioni, gli strumenti per creare e condividere le conoscenze. Questi modelli mentali definiscono le immagini, i nomi e la comprensione di come le cose si combinano. Distinguono cosa è importante e cosa no... I modelli devono essere diffusi e accettati nell'organizzazione per essere efficaci .. Nel contesto di tali modelli credere è vedere." (Hill and Levenhagen, 1995)

"I manager si occupano di ciò che credono importante per il risultato della loro azienda.. questi modelli mentali influenzeranno l'attenzione e determineranno quali dati ambientali verranno presi in considerazione e interpretati, e tutti insieme costituiscono il più importante fattore per guidare e gestire le attività organizzative". (Gronhaug and Lines, 1995). "Il problema è, naturalmente, che noi tendiamo a vedere ciò che vogliamo vedere, e sentire ciò che vogliamo sentire. E' facile essere influenzati dalle presunzioni e dai pregiudizi. ... Noi siamo tentati di dare maggiore importanza a ciò che conferma le nostre idee e a trascurare quello che le contraddice" (Dey, 1993)

Le metafore "sono particolarmente efficaci per mettere insieme e dare un significato ad una grande quantità di informazioni e idee. Le metafore permettono il trasferimento di complesse informazioni mentre altri mezzi ne trasferiscono solo quantità più piccole. Dal punto di vista cognitivo le metafore consentono l'astrazione e la formazione di concetti da informazioni aperte... incoraggiano le persone a fare più confronti di quelli che farebbero con dati meno astratti ma più completi.. La natura incompleta delle metafore è utile come stimolo per l'azione perché fornisce alle persone una scusa per agire, apprendere e dare significato. Le metafore incoraggiano aziende e individui a dare meno attenzione ai preconcetti e più attenzione ai punti salienti, e quindi incoraggiano una flessibilità cognitiva e l'adattamento al cambiamento. Questi processi cognitivi dell'uso delle metafore possono essere utili dal punto di vista euristico quando: (1) l'insieme dei dettagli è maggiore delle abilità cognitive, (2) l'apprendimento è frammentario o incompleto, (3) le percezioni appaiono ambigue, o (4) il problema è mal definito" (Hill and Levenhagen, 1995)

"La descrizione retorica è il modo con cui si fa sembrare reale, tangibile e meno ambigua una situazione particolare" (Lundin and Sonderholm, 1995) "Ciò che le persone possono vedere, prevedere e capire dipende dalle loro strutture cognitive (modelli mentali, metafore) attraverso le quali attribuiamo un significato logicamente integrato a sistemi di credenze e di valori. Le strutture cognitive si manifestano in quadri percettivi, aspettative, visioni del mondo, piani, obiettivi, ...miti, rituali, simboli... e gerghi". (Nystrom and Starbuck, 1984). " I limiti del mio

linguaggio sono i limiti del mio mondo" (Wittgenstein, 1921). Parole e metafore sono quindi una sorta di lenti che influenzano ciò che viene percepito, ciò che viene ignorato, e come sono interpretate le percezioni.

"Per avere successo gli imprenditori devono essere capaci di affrontare grandi ambiguità. Per affrontare queste incertezze l'imprenditore deve sviluppare una visione o un modello mentale di come funziona l'ambiente esterno, e quindi deve essere capace di comunicarlo agli altri ed ottenere il loro aiuto....Lo sviluppo di metafore è ritenuto uno stadio importante e significativo di questo processo. Le metafore forniscono un linguaggio comune e una base di comunicazione attraverso l'organizzazione. Per mezzo di esse una organizzazione sviluppa un linguaggio comune, una comprensione di ciò che richiede l'ambiente e una chiave di interpretazione degli eventi. Le metafore sono particolarmente utili per comunicare concetti ampi e sovente astratti, come una missione organizzativa o una strategia, e in situazioni che richiedono nuovi concetti ed approcci." (Hill and Levenhagen, 1995).

Capacità personali

Come probabilmente avrete già sperimentato, il possesso delle conoscenze non è sufficiente, di per sé, per garantirsi un loro corretto utilizzo: soprattutto quando ci si riferisce a conoscenze "tecniche", sovente diventa altrettanto, se non più importante, saper "come", "quando" e "quanto" utilizzarle.

Per questo ciascuno di noi deve riflettere non solo su quanto sa, ma anche sulle sue caratteristiche e propensioni personali che si manifestano nell'utilizzo delle sue conoscenze.

Al di là del sapere specifico, dunque, esiste un "saper fare", un "saper essere" e soprattutto una "saggezza" nel comportamento che aiuta a prevedere gli impatti futuri del proprio comportamento sugli interlocutori e sulle situazioni.

Elenchiamo qui di seguito alcuni spunti schematici di riflessione che aiutano a riflettere sulla nostra capacità di rispondere alle richieste specifiche delle situazioni lavorative.

Le capacità personali nel lavoro tecnologico

1) Introduzione.

a) caratteristiche del lavoro tecnologico:

i presupposti: idee ed esperienza

i contenuti: applicazioni di conoscenze scientifiche e tecniche

abilità: trovare soluzioni "adatte" in tempo utile

b) importanza delle capacità personali:

consentono di utilizzare al meglio le conoscenze

consentono di trarre vantaggio dalle esperienze

consentono di capire i bisogni del "proprio" cliente

c) come monitorare e sviluppare le proprie capacità:

riconoscere i propri punti di debolezza

sfruttare i propri punti di forza

sintonizzarsi con le richieste dell'ambiente

"volere" il proprio sviluppo personale (lo sviluppo è illimitato!)

2) Come individuare le capacità: cosa richiede l'Azienda:

- essere consapevole della situazione
- sapere con chi o cosa ho a che fare
- sviluppare un piano
- spiegare una varianza
- prendere una decisione
- canalizzare le informazioni
- definire un compito
- lavorare con il piano di qualcun altro
- cercare alternative
- definire priorità

3) Come individuare le capacità: la lista delle capacità:

a) capacità di analisi:

- capacità di osservazione
- capacità di codificare quanto osservato
- capacità di "assegnare un livello" a quanto osservato
- capacità di specificare

- capacità di collocare in categorie le specificazioni

- capacità di considerare da più punti di vista categorie e specificazioni

b) capacità di valutazione:

- capacità di esprimere un giudizio

- capacità di interpretare una osservazione (rispondere al "perché" del giudizio)

- capacità di prevedere le conseguenze di una situazione o di un giudizio

- sicurezza nel proprio giudizio

- capacità di distinguere la situazione da altre simili (cogliere l'essenziale)

- capacità di comparare situazioni simili

- capacità di verificare le proprie opzioni

c) capacità creativa:

- capacità di "sentire" una ispirazione

- capacità di simbolizzare una ispirazione

- capacità di uscire dagli schemi

- capacità di prefigurare situazioni nuove

- capacità di sfidare le conoscenze consolidate

capacità di ri-descrivere la realtà osservata
 capacità di abbandonare idee sterili senza esserne frustrati
 volontà di ottenere un risultato

L'utilizzo dei Colori e dei Modi per analizzare taluni compiti di un ricercatore:

Hard Blu	Hard Rosso	Hard Verde
Modellare un esperimento	Archiviare	Sfidare l'opinione accettata
Soft Blu	Soft Rosso	Soft Verde
Fermare un progetto	Spiegare un'idea al settore commerciale	Creare delle ipotesi

Valorizzare le capacità nell'impresa: quattro testimonianze.

REG REVANS -> ACTION LEARNING

STAFFORD BEER -> THE BRAIN OF THE FIRM

EDWARD DE BONO -> LATERAL THINKING

JERRY RHODES -> THINKING INTENTION PROFILE

REG REVANS (action learning)

l'azione umana nasce da:

- la percezione di un sistema
- la stima delle risorse per risolverlo pertanto si fonda sulla quantità (e qualità) delle informazioni.

se la società cambia (e le informazioni aumentano), l'apprendimento deve essere maggiore del cambiamento,

nelle decisioni giocano

- informazioni "oggettive" (la materia prima delle decisioni)
- sensibilità individuali (il processo con cui si trattano le informazioni)

ci possono essere tre sistemi manageriali per usare le informazioni:

sistema ALFA: usa le informazioni per progettare gli obiettivi

sistema BETA: usa le informazioni per conseguire gli obiettivi

sistema GAMMA: usa le informazioni per adattarsi all'esperienza e al cambiamento

POSTULATI DELL'ACTION LEARNING

- L'APPRENDIMENTO É FUNZIONE DI CONOSCENZE PROGRAMMATE E CAPACITÀ DI FAR DOMANDE
- QUANDO IL MONDO CAMBIA E' IMPORTANTE SAPER FARE DOMANDE
- NON SI PUO' CAMBIARE QUALCOSA SENZA CAMBIARE SE STESSI
- IL NOSTRO PROCESSO DI CAMBIAMENTO E'UN PROCESSO DI APPRENDIMENTO
- L'APPRENDIMENTO PUO' ESSERE AIUTATO
- SI SVILUPPA COSI' UN PROCESSO SOCIALE PARALLELO, INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVO

STAFFORD BEER (The brain of the firm)

- la varietà é il numero dei possibili stati di un sistema
 - l'aumento della varietà annulla la varietà
 - come "governare" l'aumento della varietà (e la complessità)?
 - passando dall'homo faber all'homo gubernator
 - la complessità si governa abbattendo la varietà, ma questo non significa arbitrarietà
 - occorre trovare criteri per governare l'abbattimento della complessità: questi criteri sono "il cervello dell'azienda"
- ad esempio
- non devo chiedermi come utilizzare meglio il computer in azienda,
ma come gestire meglio l'azienda con il computer

EDWARD DE BONO (lateral thinking)

- il primo rinascimento era basato sul logica, ragione, argomentazione, verità e importanza dell'uomo (pensiero greco)
- era adatto ad un mondo stabile, con percezioni accettate e limitati cambiamenti tecnologici.
- l'accelerazione del cambiamento richiede un nuovo rinascimento, basato sulla capacità dell'uomo di costruire schemi e autoorganizzarsi.
- ciò comporta la costruzione di nuove abitudini di pensiero più costruttive e creative
- e quindi passare dall'intelligenza alla saggezza.
- superando il "pensiero verticale" lineare

Pensiero verticale e pensiero laterale:

VERTICALE	LATERALE
Selettivo	generativo
si muove solo se vi é una direzione in cui muoversi	genera la direzione
analitico	provocatorio
sequenziale	procede per salti
deve essere corretto in ogni passaggio	non deve
ci si concentra e si esclude ciò che é irrilevante	si favoriscono le opportunità di intrusione
Segue i percorsi migliori	segue i percorsi preferiti
é un processo finito	é un processo probabilistico

JERRY RHODES (thinking intention profile)

- il pensiero é fondamento dell'azione, anzi é esso stesso azione
- come tutte le azioni, si rivolge in una direzione prevalente, della quale debbo essere consapevole

- le direzioni possibili del pensiero sono tre:

- 1) giudicare
- 2) descrivere
- 3) inventare

- le tre direzioni possono essere a loro volta attraversate da due diverse "inclinazioni" personali alternative:

- 1) una inclinazione "hard", esterna, oggettiva
- 2) una inclinazione "soft", interna, soggettiva

Se uno é consapevole dei punti di forza e di debolezza propri e altrui, potrà pensare meglio.

Il manager "concettuale" lavora con le idee e sulle idee. Le idee sono (anche) i suoi "strumenti" che lo aiutano a procedere nel pensiero.

STRUMENTI DI PENSIERO

ESEMPI E USI	LIVELLI DEGLI STRUMENTI DI PENSIERO	CARATTERISTICHE
	livello uno	
modelli della mente colori e think leggi generali grammatica	di universale applicazione idee delle idee	concettuali ed astratti generici e atemporali pochi e semplici Indiretti e molto strutturati
	livello due	
mappe di pensiero strumenti creativi elenchi concettuali procedure di pensiero fogli di lavoro sub-routines	adatti a parte o tipi di compito che richiede comuni "processi"	di generale applicazione, al di là dei confini di paese, industria, funzione, organizzazione, ecc. Determinano l'importanza dei dati senza dipendere da essi
	livello tre	

mansionari procedure pratiche di gestione delle informazioni "raccolta visiva" matrici, tabelle, diagrammi parole quadri colore	non si usano senza pensare, ma sono più specifiche per una azione o una cosa	concrete, non astratte specifiche per compiti particolari molte e diverse poco strutturate e diverse
--	--	---

Distingui	Specifica	Sfida
Compara	Categorizza	Ri-descrivi
Verifica	Guarda dentro/fuori	Esci
		Pretendi
Giudica	Descrivi	Inventa
Valuta	Osserva	Senti
Interpreta	Codifica	Simbolizza
Prevedi	Definisci il livello	Destruuttura
Affidati		Simula

Allegato sulla creatività.

1. - *Introduzione*

Sembra interessante, a questo punto, fornire alcuni esempi di come si esprime quella creatività su cui ci si è largamente soffermati nel corso della trattazione, e che è di fondamentale importanza anche, e soprattutto, nell'ambito del settore di imprese oggetto di analisi.

Si tratta di una serie di articoli, da cui si è preso spunto, che mettono in evidenza quali sono i sentieri che portano a tali "idee geniali", i processi attraverso i quali si giunge alle intuizioni che costituiscono la base dell'innovazione.

Si cercherà di affrontare l'argomento della creatività, in un primo momento, da un'angolazione differente rispetto a quella propriamente e strettamente aziendale, tentando di andare alle radici del problema e di scoprire così i meccanismi psicologici, cognitivi e di personalità che promuovono il comportamento creativo.

Verranno forniti degli esempi concreti che illustreranno quali sono, per esempio, i metodi di vita e le abitudini di alcuni pensatori geniali al fine di comprendere come in realtà si attiva quella misteriosa capacità della mente che si chiama creatività.

Infine, a completamento dell'argomento e come spunto di riflessione finale sulla creatività utilizzata e sviluppata in ambito aziendale, si cercherà di presentare uno dei concetti più stimolanti emersi negli ultimi anni nel mondo del business: **l'intrapreneuring**, un termine coniato da Gifford Pinchot, per definire i cosiddetti imprenditori interni, cioè quei manager che, pur rimanendo alle dipendenze di un'azienda, ottengono libertà ed incentivi per creare e commercializzare idee per il profitto proprio e della società per cui lavorano.

Gli intraprenditori sono portatori di grandi idee che, abbinate alle grandi risorse di una corporation, possono tradursi nel lancio di nuovi prodotti di grande successo.

Si chiude così il cerchio tornando nell'ambito aziendale da cui si era partiti all'inizio della trattazione, coniugando **creatività ed imprenditorialità**.

2. - *La mente innovativa al lavoro*

Gli innovatori amano esplorare territori sconosciuti; la loro ricompensa è semplicemente il lavoro stesso - infatti il lavoro per loro è gioco.

Il gioco disciplinato degli innovatori intervistati dai redattori di IEEE Spectrum impiega gli strumenti della scienza per capire come funzionano le cose e per costruire su di esse l'intuizione dell'invenzione. Come sostiene Carver Mead, "Certe volte non possiamo verificarlo. Abbiamo necessità di farlo."

Forse ci vorrebbe un diverso tipo di innovatori per capirli del tutto, per capire la loro psicologia e il modo di ragionare. Senza dubbio l'ereditarietà gioca un ruolo importante, e così sembrerebbe dalle loro storie familiari. Il padre di Junichi Nishizawa, che ora ha 98 anni, era decano della facoltà di Tecnologia nell'Università di Tohoku, e ora un suo fratello più giovane è professore di metallurgia nella stessa università.

Il fratello maggiore di Townes era un affermato entomologo, e altri suoi fratelli sono insegnanti e professionisti. Anche il fratello maggiore di Rabinow era un ingegnere elettrico. E così via. Sebbene le interviste non evidenzino le esperienze infantili, si può ricavare il senso di famiglie che supportano **l'apprendimento e la curiosità**. Lo spirito di gioco non è soffocato dalla povertà, dalla paura o dalle richieste che questi innovatori diventino rapidamente dei grandi realizzatori.

Ci si potrebbe chiedere come lavorano le loro menti e come scelgono i problemi su cui riflettere. John Pierce disse: "Io vedo qualcosa che potrebbe essere alla mia portata, ma non lo è, così mi sembra che valga la pena di andare avanti."

Questi innovatori si divertono quando sono alle prese con un problema, specialmente in campi sconosciuti. Townes dice che egli si sofferma in un argomento finché questo non è più "interessante", e cioè che non offre più nulla di nuovo da scoprire. Per Mead le invenzioni sono cose che "devono proprio essere fatte". Egli ammette che "Quello che mi infastidisce è il non aver capito". Egli sente che "vi deve essere un modo migliore".

Una differenza tra innovatori e inventori è che questi ultimi progettano nuovi dispositivi che possono essere adottati o no, l'innovatore cambia le cose del tutto. Gli innovatori, per definizione, scelgono grandi problemi con ampie implicazioni. Pierce ha progettato satelliti per telecomunicazioni, Townes ha inventato il laser, Mead fu determinante nella trasformazione della programmazione industriale, e Nishizawa volle rivoluzionare l'elettronica di potenza nel modo con cui ha cambiato le telecomunicazioni con le fibre ottiche.

Quanto più grande è l'innovazione, tanta maggiore resistenza e scetticismo provoca presso gli altri. Gli innovatori geniali vedono le cose in modi che possono non aver senso perfino per colleghi affermati. Mead cita *L'Atto di Creazione* dello scrittore inglese Arthur Koestler circa i benefici di porre un problema in uno spazio concettuale totalmente differente. Ma questo è un vantaggio solo se una persona è profondamente immersa in un problema e ha l'energia intellettuale di assemblare le cose in nuovi modi. Pierce dice: "Quando pensate ad un problema, la vostra mente si riempie di idee su di esso, ma la soluzione di solito si trova piuttosto improvvisamente".

Molti degli innovatori intervistati da Spectrum hanno affermato che essi dapprima cercano di vedere il problema nel suo complesso e dopo lavorano sui dettagli in relazione al complesso. Masaru Ibuka sostiene questo modo: "Io rifletto sul problema mentre sto lavorandoci sopra, e aspetto finché non ottengo una visione che illumini la sua natura complessiva. Allora la comunico al mio staff e lavoriamo insieme per definire una chiara direzione per la sua soluzione. Esploriamo tutte le diverse possibili alternative".

Benché da ragazzi fossero industriosi e pronti ad arrangiare le cose, da adulti gli innovatori tendono a misurarsi con problemi che hanno ampie implicazioni. **Questi problemi non sono meramente tecnici, ma hanno a che fare con lo sviluppo delle capacità umane di comunicare e di creare.** Nishizawa concepisce il significato del suo lavoro come sviluppare "le condizioni di vita di tutti gli essere umani". Egli sottolinea che questa missione si sviluppa da un indirizzo naziona-

listico: "Noi giapponesi non abbiamo risorse naturali, neppure cibi, così dobbiamo inventare e sviluppare nuove tecnologie."

James Blinn inventa le sue animazioni ad alta tecnologia per insegnare la scienza, mentre Mead riferisce le sue invenzioni al mondo del business. Per lui la creatività include non solo scienza e tecnologia, ma anche la necessità di trasformare il mercato.

L'innovatore ha una mente sistematica, è una persona che vede le cose in termini di come si collegano l'una con l'altra per produrre un risultato, una nuova gestalt che in qualche misura cambia il mondo. L'obiettivo del sistema dipende dall'ampiezza del pensiero di ciascuno. Per esempio, si può pensare ad un'automobile in termini di tutte le sue parti che funzionano insieme per farla andare. O si può pensare ad essa come un elemento dinamico del sistema di trasporto che dipende anche dalle autostrade, dal carburante e così via.

Invece la maggior parte dei tecnici non pensano in termini sistemici. Si preoccupano di progettare un buon componente, come una frizione. L'innovatore va oltre l'invenzione per considerare il suo impatto in un sistema più ampio.

Una volta che una nuova concezione inizia a svilupparsi gli innovatori mettono alla prova le idee con studenti e colleghi. Jacob Rabinow ama "far rimbalzare le idee sulle persone". John Cocke parla di "far competere le idee". Trascrivere un'idea è importante per Pierce. Tuttavia essi non si aspettano immediato gradimento ed accettazione. Townes racconta come Rabinow, premio Nobel per la fisica, sottovalutava le sue nuove idee. Nishizawa ha sottolineato che le sue invenzioni sulle fibre ottiche precedono di 10 anni la capacità giapponese di farne uso.

E' significativo che, nonostante essi lavorino in una società conosciuta per le pressioni a raggiungere il consenso, gli innovatori giapponesi marciano su differenti registri. "Non mi abbasserò mai a cercare il gradimento", proclamò Nishizawa. E Ibuka disse lo stesso: "Non tengo in nessun conto le opinioni negative. Faccio solo sul serio il mio lavoro".

Molte persone non imparano dalle esperienze negative. L'errore, o la incapacità di trovare conferma alle proprie ipotesi, causa un calo emozionale, delusione. La ricerca mostra che in questi casi l'informazione che potrebbe esserci da imparare è ignorata.

L'innovatore, d'altro canto, trova nella delusione un importante stimolo per la soluzione del problema e non è scoraggiato dal fallimento. Rabinow ha parlato del diritto di sbagliare senza sentirlo come un fallimento. Cocke disse: "E' un piacere quando vi sbagliate, perché ciò capita quando imparate qualcosa". Ma ammettere che ci si è sbagliati o che non si sa non è facile, specialmente nella cultura degli esperti di alta tecnologia dipende dal dovere o meno dire "Non capisco". Arno Penzias, vice presidente della ricerca in AT&T Bell Laboratories, una volta disse che uno dei maggiori ostacoli all'innovazione nei laboratori era la riluttanza ad ammettere l'ignoranza.

Una qualche analisi della psicologia degli innovatori deve mettere a fuoco non solo lo stile cognitivo, ma anche il carattere. L'innovatore è fiducioso di poter risolvere un problema se vi si impegna. Si dice che Thomas Edison sostenesse che il genio è 1 per cento ispirazione e 99 per cento fatica. Ciò implica il coraggio di innovare, di investire il proprio tempo in un'idea e di affermarla di fronte alle resistenze. Perfino alla IBM ci vollero 10 anni per adottare il computer RISC (reduced-instruction-set).

Non solo le nuove idee sono messe in dubbio, ma minacciano anche coloro che traggono profitto dalle vecchie idee. Carver Mead ha parlato dell' "enorme quantità di negativismo" di cui ha avuto esperienza.

Che cosa motiva gli innovatori? Il riconoscimento è gradito, ma non è il principale obiettivo. Come ha sintetizzato Ibuka, "Io invento perché fare cose nuove mi dà una delle più grandi gioie della mia vita ...". Pierce disse, "Mi piace vedere le cose che non sarebbero state senza di me". Via via che si passeranno in rassegna le varie interviste, ci si renderà conto di quanto lo stimolo all'innovazione sia complesso. Include curiosità, sfida, e uno spirito di gioco disciplinato. L'innovazione ottiene senso nella sua importanza per il progresso umano, ma sempre più la soddisfazione degli innovatori sta nel capire e nel creare.

Gli innovatori forniscono l'indicazione per lo sviluppo delle persone che sono più innovative. Sembrano importanti, a tale proposito, tre elementi: lo stile cognitivo, il carattere, e un contesto facilitante. Gli innovatori si comportano come se fossero privati del senso della libertà. Essi possono perfino lavorare più duramente, essere più intensamente concentrati che se fossero costretti a lavorare ad un compito definito da qualcun altro.

Questo senso di libertà è fondato sul loro coraggio e spirito di indipendenza. Si ha la sicurezza che forse fu alimentato durante l'infanzia, ma che è stato certamente consolidato da istituzioni che lo hanno sostenuto. Essere di ruolo presso una università o il suo equivalente presso i Bell Labs, alla IBM o alla Sony Corp., fa una gran differenza, soprattutto per un innovatore che non cerca di piacere ai poteri che potrebbero minacciarlo o in realtà lo minacciano.

Vi sono due modi di pensare alla motivazione. Uno è la motivazione estrinseca, che ha a che fare col controllo che fa fare alle persone ciò che potrebbero non voler fare. La teoria dello psicologo B.F. Skinner descrive come l'uso delle ricompense, o "rinforzi positivi", aumenta la probabilità di verificarsi di un comportamento. Ciò che i sostenitori di questa teoria dimenticano è che Skinner ottenne i suoi risultati all'inizio affamando le sue cavie, topi e piccioni, e poi distribuendo con parsimonia piccole quantità di cibo quando si verificava il "comportamento corretto".

L'approccio di Skinner può indurre adattamento, ma non innovazione. Negli anni '50 un altro psicologo, Harry Harlow, mostrò un altro tipo di motivazione: delle scimmie che avevano imparato a risolvere problemi che apparivano a loro come sfide interessanti. Quando esse erano successivamente premiate con delle banane per la risoluzione di un problema, come aprire la serratura di una porta, la loro prestazione calava. Alla fine Harlow mostrò che animali completamente sazi e sicuri sono intrinsecamente motivati a risolvere problemi. Non hanno bisogno di altri incentivi. I premi possono confonderli. Piuttosto che perseguire il compito divertente di risolvere un problema, che è sotto il loro controllo, essi sono spinti a lavorare per le banane, sulle quali non hanno controllo. E così avviene anche per i comportamenti umani.

Poiché queste interviste suggeriscono modi di rafforzare lo spirito innovativo nelle organizzazioni, la prima domanda è: chi vuole più innovatori? Da un lato l'innovazione guida il progresso e crea benessere. Dall'altro gli innovatori minacciano lo status quo. Gli innovatori perseguono progetti che potrebbero essere o no utili all'azienda, e potrebbero tenere occupate risorse che potrebbero essere impiegate altrove.

Nelle grandi organizzazioni l'innovazione deve essere gestita. Il trucco è di riconoscere e supportare le persone eccezionali che definiscono i loro problemi fino a fornire agli altri un quadro per la risoluzione innovativa dei problemi. Benché non

tutti abbiano una mente sistematica, una buona gestione può insegnare come considerare l'organizzazione come un sistema con degli obiettivi. Ognuno può imparare la logica della strategia di business e ciò che occorre all'organizzazione che supporta questa strategia. Ognuno può essere impegnato in un **miglioramento continuo.**

Talune aziende giapponesi con l'aiuto di W. Edwards Deming e di altri pionieri del controllo di qualità hanno capito questo meglio di molti Americani. Alla Toyota Corp. in Nagoya è una prassi ormai consolidata formulare una lista di idee di miglioramenti suggerite dai lavoratori della linea produttiva. Ciascun lavoratore offre in media 47 idee (secondo i dati di una recente statistica) delle quali l'80 per cento messe in pratica. Si tratta di una filosofia completamente diversa rispetto a quella vigente negli Stati Uniti dove si segue una politica in base alla quale si pensa che le cose vadano bene quando non si sono lamentate da parte dei dipendenti.

Secondo la filosofia giapponese, invece, ciascuna lamentela rappresenta un'idea potenziale, ed una opportunità di miglioramento.

Il miglioramento della qualità è una combinazione di innovazione e di miglioramenti incrementali nel processo e nel prodotto. Essi creano nuovo valore per soddisfare bisogni, generare nuovi strumenti, abbassare i costi e migliorare la qualità della vita. Le aziende che avranno successo nei mercati degli anni '90 saranno quelle che saranno più capaci di fare uso dell'innovazione, e di migliorare continuamente la qualità bilanciando libertà e disciplina, definendo chiari obiettivi e standard elevati, e offrendo opportunità per il lavoro e il gioco dell'innovazione.

Si procederà, a questo punto, con la presentazione di una serie di articoli che hanno lo scopo di illustrare alcuni elementi significativi della vita e dell'attività di alcuni fra i più illustri "innovatori" in campo scientifico e tecnologico al fine di far emergere i processi alla base della creatività.

Si tratta di elementi interessanti al fine di comprendere come il patrimonio conoscitivo e lo spirito creativo possono in realtà tradursi in benefici tangibili per il progresso sia scientifico che tecnologico. Risulta così evidente l'importanza del contributo degli individui sia all'interno delle aziende, sia per il progresso in generale.

La lettura della selezione di articoli presentati dimostrerà, da un punto di vista un po' diverso da quello seguito durante la trattazione, come le Risorse Umane rappresentino una fonte inesauribile di ricchezza che è opportuno non solo curare, ma anche valorizzare e cercare di implementare.

3. - MASARU IBUKA: promotore prudente

"Io invento perché fare cose nuove mi dà ha delle gioie più grandi della mia vita - la soddisfazione della mia curiosità", ha detto Masaru Ibuka a IEEE Spectrum. Ibuka riflette a fondo su un problema fino a che non arriva, con le sue parole ad "una visione che illumina la sua natura complessiva." Sicuramente egli deve a questo approccio la sua prontezza nel riconoscere l'importanza dei transistor. Il suo successo nel trarre vantaggio dall'intuizione, dunque, è tuttavia sicuramente dovuto anche al suo rifiuto di essere distratto dalle "opinioni negative" o dagli errori.

La sua creatività sembra inestinguibile. Fin dalla fondazione della Sony Corp. nel 1946 con Akio Morita, con 500 \$, Masaru Ibuka ha inventato e promosso dapprima un'ampia lista di prodotti elettronici di consumo: le prime radio a transistor giapponesi, una televisione a transistor, un videoregistratore a cassette

per uso domestico, lo stereo personale Walkman, e un lettore di compact disc, tra gli altri. Ora che ha 83 anni e si è ritirato dall'attività in azienda, esercita ancora la sua capacità innovativa nella ricerca educativa per la prima infanzia e nella medicina non convenzionale.

Egli ricorda bene la sua battaglia con la transistorizzazione e le sue preoccupazioni. "Non ho dato peso alle opinioni negative", ha detto.

"Io badavo solo a prendere sul serio il mio lavoro. Tutti mi dicevano che era troppo presto per dedicarsi a costruire radio a transistor, ma io iniziai comunque. Cominciai anche il lavoro per sviluppare il silicene per l'uso in prodotti di consumo come i televisori, dal momento che questo tipo di ricerca non si faceva negli USA."

L'ambiente di lavoro significa poco per Ibuka, ma egli preferisce essere fisicamente vicino al gruppo che coordina il progetto. Egli comunica la sua visione di un problema al suo staff, e lavora insieme con loro per esplorare le alternative, prima di decidere sulla direzione da intraprendere per la soluzione. Via via che il lavoro va avanti, riorganizza frequentemente i team di progetto.

Se trova che la direzione scelta non ha sbocchi, semplicemente si rivolge ad una direzione alternativa. Egli pensa di poter fare facilmente questo cambiamento di direzione perché il suo obiettivo è così chiaro. "Ho fatto errori innumerevoli nella mia carriera", ha detto, "ma non ha mai consentito che mi abbattessero. Io solo mi ricordo l'errore e provo ancora. Non mi sono mai scoraggiato."

4. - JUN-ICHI NISHIZAWA: cane sciolto in Giappone

I circoli accademici in Giappone reagirono con sgomento quando Junichi Nishizawa propose supporti semiconduttivi radicalmente nuovi. Infatti le invenzioni includevano l'iniezione laser dei semiconduttori, quasi nessuno in Giappone a quel tempo riconosceva la loro potenzialità e Nishizawa, professore alla Tohoku University impiegò diversi anni frustranti, con limitate risorse, per dimostrare il loro valore.

Tra queste altre invenzioni vi erano il diodo p-i-n, l'annidamento a ioni, il fotodiodo p-i-n, il transistor n-p-i-n, e il transistor a induzione statica - tutti attorno al 1959 - e il transistor a riporto n-p-i-n del 1954. Dopo essersi occupato della brevettazione dei laser semiconduttori (a risonanza esterna nel 1957, a risonanza interna nel 1960), i suoi interessi si sono ampliati alle fibre ottiche per comunicazione, e nel 1964 ha inventato la fibra ottica a indice di gradazione.

Un desiderio di "migliorare le condizioni di vita di ogni essere umano motiva Nishizawa, ha detto a IEEE Spectrum. Tuttavia all'inizio della sua carriera, egli per prima cosa si interessò a fondo del suo paese. "Noi giapponesi non abbiamo risorse naturali, così dobbiamo inventare e sviluppare nuove tecnologie", ha detto.

Il suo approccio al lavoro consiste nell'esaminare la natura generale e le dimensioni di un problema, e quindi di concentrarsi sui suoi dettagli uno per uno - sia leggendo che sperimentando intensamente, fino a che, con fortuna, un lampo di intuizione lo conduce ad una apparecchiatura totalmente nuova.

Nato nel 1926, è il secondo di cinque figli. Egli ricorda quando era un ragazzo "petulante" che faceva strane e improbabili barche e aerei di legno. Alle scuole secondarie i principi di fisica e di matematica lo interessavano, ma a causa dei suoi

bassi punteggi in quelle materie suo padre non lo incoraggiava. Tuttavia, Nishizawa ha detto a Spectrum, studiò ingegneria elettrica alla Tohoku. Mentre nella scuola superiore si era iscritto al club dei chimici, nonostante non gli piacesse l'argomento per "la grande quantità di conoscenze" che chiedeva. Ma egli pensò che questo avrebbe potuto condurlo ad un futuro lavoro nel campo della fisica - come in verità accadde.

La famiglia di Nishizawa ha forti legami con l'Università di Tohoku. Suo padre, che ora ha 99 anni, fu decano della facoltà di tecnologia dal 1945 al 1951. (Sua madre morì nel 1949). Un fratello più giovane è professore di metallurgia a Tohoku.

I suoi anni più produttivi? Nishizawa crede che siano quelli tra 23 e 28 anni, quando la sua mente era fresca; da 30 a 35, perché ha sviluppato la sua base di conoscenze scientifiche; e da 40 a 45, per le intuizioni ottenute nell'engineering.

Mentre lavora, chiede quiete e solitudine. Trova che la sera sia il tempo più efficace, così non va a cena fino alle 23. "Mi piace essere affamato quando sto lavorando, per render chiara la mia mente", ha detto, "Prima di cena sono un forte bevitore di caffè. Quando ero più giovane di 45 anni, bevevo caffè persino a mezzanotte. Ma niente alcool." Di solito le idee si annunciano da sole quando sta lavorando attorno alla sua casa di domenica, tagliando il prato, per esempio.

Per il futuro, dice Nishizawa, "Ho ancora molte cose da risolvere. La mia vita è troppo corta." Per la società è desideroso di trovare modi per ottenere energia senza aumentare le emissioni di ossido di carbonio. Il suo transistor a induzione statica può ben giovare a questa causa.

5. - JOHN R. PIERCE: scrivere per esser chiari

Sempre ingegnoso, da bambino John Pierce costruiva macchine con una sorta di scatola di montaggio. Nelle scuole superiori costruì un aliante (che non si alzò mai da terra). E durante i suoi 10 anni presso i AT&T Bell Laboratories, Murray Hill, N.J., egli generò un sicuro flusso di innovazioni che riguardavano il futuro dei fotoduplicatori, dei tubi a onde progressive, e il cambiamento della divisione del tempo.

Ma la migliore ispirazione di Pierce non nacque dalla sua attività di costruzione, ma dallo scrivere. Come tecnico con un forte interesse nella fantascienza, Pierce pubblicò circa 20 racconti sotto lo pseudonimo J.J. Coupling - egli era occasionalmente invitato da diversi gruppi a fare conferenze sullo spazio, mostrando immagini prese dai razzi V2 e facendo delle ipotesi sul futuro dei voli umani nello spazio.

Nel 1954 l'Università di Princeton, N.J., Sezione dell'Institute of Radio Engineers (una delle organizzazioni precedenti l'IEEE) chiese a Pierce di parlare ad un imminente incontro. Ma, sedendosi per scrivere il suo discorso, Pierce pensò: "Non posso propinare loro tutte queste sciocchezze sull'uomo nello spazio."

Ciò a cui pervenne, invece, fu un'idea per relè radio orbitali, o satelliti per comunicazioni. "Sembrava un'idea ovvia", ha detto a Spectrum, "voi lanciate un satellite nello spazio per comunicare per mezzo di microonde con qualche posto distante." Dopo aver analizzato a fondo questa possibilità, rimase sorpreso di scoprire proprio come fosse semplice il suo sviluppo. Un satellite non avrebbe richiesto molta energia infatti avrebbe potuto essere passivo e una semplice eco del

segnale inviato. (Pierce non sapeva che lo scrittore di fantascienza Arthur C. Clarke aveva concepito diversi anni prima una stazione spaziale abitata che avrebbe svolto le funzioni del satellite per comunicazioni)

Dopo il suo discorso, Pierce si trovò più interessato del suo uditorio su questo argomento. Egli cominciò a persuadere i suoi capi ai Laboratori Bell di proporsi il lancio di un satellite per comunicazioni. All'inizio egli incontrò un certo scetticismo, ma quando fu lanciato lo Sputnik, ciò gli provocò una sensazione come "uno scrittore di gialli che torna a casa e trova un corpo nel suo salotto - improvvisamente, é reale." Con un cambiamento di direzione ai Bell Labs, compresi i manager entusiasti del satellite per comunicazione, si venne a capo del progetto, che si tradusse in Echo, lanciato nel 1960, e Telstar, nel 1962.

Nei primi anni '60 Pierce fece carriera nella struttura dei Bell Labs, diventando meno direttamente coinvolto nella ricerca. Egli contribuì ancora allo sviluppo tecnologico, tuttavia, spingendo la time-division (digitale) a trasformarsi in space-division. Egli cercò anche di promuovere il concetto di corrispondenza digitale, meglio conosciuto come posta elettronica, ma con la tecnologia dell'epoca non era una cosa pratica e l'idea non ebbe sviluppo.

Questo fu una sorpresa per Pierce. "Io avrei previsto il successo della posta elettronica e dell'ufficio computerizzato molto prima delle comunicazioni satellitari" ha detto Pierce a Spectrum. "I satelliti mi sembravano una sorta di pazzia - che era lo spazio. La posta elettronica era pratica, essenziale. Ma la tecnologia era pronta per lo spazio e non lo era per l'ufficio elettronico."

Ai Bell Labs Pierce seguiva un normale orario di lavoro, raramente si portava il lavoro a casa, nonostante, dice, le sue idee sulle cose a cui stava lavorando lo assorbissero continuamente. Come figlio unico che fu bocciato un anno a scuola per la sua difficoltà di socializzare con gli altri bambini, Pierce lavora benissimo da solo, ma gli piaceva l'ambiente cameratesco dei Bell Labs, nel quale esperti di ogni cosa che avesse bisogno di conoscere erano ansiosi di parlare di quello che stavano facendo. Questa familiarità impedì a Pierce di diventare anche esperto nel reperire le informazioni nelle pubblicazioni scientifiche.

Egli ebbe anche frequenti contatti con i colleghi giapponesi. (Egli ricevette il primo premio giapponese nel 1985, un riconoscimento per i contributi tecnici che la Science and Technical Foundation, che lo sponsorizza, spera diventi un giorno prestigioso come il Nobel).

Di solito Pierce si occupa di una tecnologia solo fino a che questa non sia abbastanza ben sviluppata e altri ricercatori e matematici non abbiano cominciato a lavorare in quel campo; quindi la lascia. "Mi sento meglio nelle fasi iniziali delle cose", dice, "Sono un teorico di basso livello. O forse ho una limitata fascia di attenzione.

Quando inizia una nuova ricerca, Pierce si dedica all'analisi matematica: "All'inizio di solito non riesco a ricordare quella parte di matematica di cui ho bisogno, e giro a vuoto. Allora io prendo un approccio sbagliato, che invece di rendere le cose più semplici, esse diventano sempre più complicate. Ma via via che combatto con loro, talvolta sono abbastanza fortunato da vedere la luce, e alla fine ottengo una risposta."

La risposta può arrivare quando é a letto, in attesa del sonno, o anche viaggiando. Ma le intuizioni arrivano solo per problemi per i quali egli si é già preoccupato. Non ha mai dei lampi solitari di ispirazione, ha detto.

Parte del processo di innovazione per Pierce é lo scrivere. "Scrivere memorie tecniche significa spiegare le cose a me stesso.", dice, "Non sono mai sicuro di aver capito qualcosa fino a che non lo metto giù in un modo coerente."

Nel 1971, dopo 35 anni ai Laboratori Bell, all'età di 61 anni, gli é sembrato che si fossero esaurite le idee. "Non sapevo che cosa volevo fare dopo", dice. E l'età della pensione a 65 anni si stava avvicinando.

"Io non so cosa fare se non lavorare,", ha detto Pierce a Spectrum. E gli piace vedere delle cose esistenti che non vi sarebbero state se lui non le avesse create. Così cominciò a combattere contro la stanchezza e la pensione.

Decidendo che era il momento di cambiare le cose, lasciò i Bell Labs e tornò alla sua scuola d'origine, Cal Tech, come professore di engineering. Lì tenne un corso di comunicazioni, indirizzò diversi studenti superiori, e affrontò le difficoltà di ottenere fondi per la ricerca. La vita accademica non era per lui un ruolo del tutto naturale, ricorda, ma tuttavia ricorda quel tempo come una esperienza interessante.

Quindi nel 1979 ricevette il Marconi International Fellowship, un premio di 25 mila dollari che decise di investire nello scrivere un libro. "The Science of Musical Sound (Scientific American Books New York, 1983), si sviluppò da un interesse che raccolse nei Bell Labs da uno dei suoi ricercatori che scrisse del software per generare suoni musicali con il computer.

Lasciò la Cal Tech nel 1980 per diventare capo tecnologico al Jet Propulsion Laboratory in Pasadena, dove, ha detto, "Non posso dire se ha dato un gran contributo, ma ho cominciato ad ammirare moltissimo [questo laboratorio]." Lasciato questo lavoro nel 1982 fu assunto alla facoltà della California Stanford University come visiting professor emerito di musica, e lì continuò a studiare il suono presso lo Stanford's Center for Computer Research, per la Musica e l'Acustica.

Oggi Pierce, a 81 anni, sta seguendo ancora un'altra idea che lo affascina. Pochi mesi fa, ascoltando un gong colpito da una mazza soffice, scoprì che, sebbene la maggior parte degli strumenti generino suoni le cui alte frequenze si indeboliscono subito, le alte frequenze del gong aumentano dopo che é stato colpito. Cominciò ad analizzare il problema e scoprì che vi era una non linearità che trasferisce energia alle frequenze più alte, e ha scritto un saggio su questo. Recentemente ha anche scoperto come ricreare il fenomeno con corde vibranti.

"Era un nuovo fenomeno, che in qualche modo disturbava", ha detto Pierce a Spectrum. "Io capisco di più su di esso adesso che quando lo ascoltai per la prima volta," ma non ancora abbastanza per sapere dove l'ultima indagine lo porterà.

6. - JACOB RABINOW: 326 patents and counting

Per Jacob Rabinow le invenzioni sono una forma di arte, come tutte le cose che sono create nella profondità dell'animo umano" - e un antidoto ad una insolita "pena antica e sorda per le imperfezioni del mondo. Egli ha bisogno di conoscere. I suoi brevetti, sia per il numero che per l'ampiezza, testimoniano una straordinaria capacità inventiva. Rabinow ha ottenuto 226 brevetti negli USA e circa cento in altri paesi. Ma egli non conta questi 100 perché, eccetto uno in Giappone, sono duplicati dei brevetti USA. Egli sottolinea anche che diversi di questi sono brevetti collegati - ottenuto per soluzioni che sono derivazioni delle sue prime invenzioni.

La lista comprende meccanismi di sicurezza per bombe e razzi, un controllo per missili guidati, un braccio rettilineo servoguidato per fonografi, un commutatore per fanali di automobile, un regolatore automatico per orologi da polso e a parete, un componente magnetico per frizioni; una serratura di sicurezza, macchine per lettura, uno smistatore di corrispondenza, e il primo disco a lettura magnetica per computer.

Secondo Rabinow si inventa perché è bello, perché c'è bisogno di qualcosa per se' o per i propri amici, o per risolvere un problema. Considera questo come una sfida. "Volete fare qualcosa meglio di come è stata fatta prima, o che non è mai stata fatta prima", ha detto. Ma per avere un successo di mercato una invenzione ha bisogno di essere "viva 10 anni prima di quando chiunque potrebbe sentirne il bisogno."

Secondo Rabinow non vi è una formula per inventare. Egli affronta tutto quello che lo interessa, lo analizza, e cerca il modo di risolverlo. Egli gode nel risolvere i problemi. "E' un'avventura personale, è facile essere intelligente quando nessun altro conosce nulla sul problema, come con la nuova artiglieria nella seconda guerra mondiale."

Una reazione negativa non lo scalfisce. Egli non si preoccupa e cerca di considerare la situazione in un altro modo, o anche di ferma. "Dal momento che voi pensate di essere intelligente, avete sempre un diritto assoluto all'errore occasionale".

Rabinow sostiene che la sua prima ispirazione derivò da Giulio Verne, che lesse da bambino in Russia, "affascinato dalle descrizioni tecnologiche."

Figlio di un fabbricante di scarpe, Rabinow nacque l'8 gennaio 1910 in Kharkov, Russia. Quattro anni dopo la sua famiglia si trasferì in Siberia, a Kustanai, dove suo padre aprì un'altra azienda per fare scarpe su ordinazione.

Ma nel 1919, a causa dei disordini politici in Russia, essi si rifugiarono in Cina, dove suo padre morì poco dopo. Nel 1921 Rabinow, sua madre e suo fratello maggiore si trasferirono negli USA, e si stabilirono a Brooklyn, New York City.

Presso la Thomas Jefferson High School di Brooklyn, nella quale si diplomò nel 1927, Rabinow ammette di essere stato un "buon" studente. Dopo aver lavorato come venditore, come installatore radio, e come addetto alle riparazioni in un negozio di radio a Cortlandt Street in Manhattan, entrò nel City College di New York (ora City University) nel 1928. Ha detto di essere stato nella fascia degli studenti migliori, fatta eccezione nelle materie puramente tecniche. Ho ottenuto il diploma di ingegneria nel 1933 e si fermò per conseguire il livello successivo nel 1934.

Pochi posti da ingegnere erano disponibili e Rabinow non ne trovò uno fino al 1938 - come ingegnere meccanico al National Bureau of Standards (ora NIST). Iniziò con la calibrazione dei metri per le correnti d'acqua, utilizzati per determinare la velocità di scorrimento di un fiume. Rendendosi conto che erano approssimati, chiese che gli consentissero di riprogettarli. Cosa che diede il via alla sua vita da innovatore. (Un tentativo precedente quando era bambino egli aveva "inventato" una catapulta a sassi, e rimase deluso quando seppe che era già stata sviluppata 2000 anni prima dai Romani, che la chiamavano ballista.)

Nel corso della seconda guerra mondiale il suo lavoro innovativo sulle spolette di prossimità e su problemi di altre armi presso il bureau gli fecero ottenere la posizione di capo divisione e una serie di premi e riconoscimenti. Tra il 1954 e il 1972 lavorò nel settore industriale, anche aprendo una sua azienda nel 1954, la Rabinow Engineering in Rockville, Md.. Rabinow considera i dieci anni seguenti

come i suoi più fruttiferi perché "Avevo il denaro e quindi facevo ciò che volevo, e questo era molto bello." Ma nel 1964 quando la sua azienda divenne parte della Control Data Corp., "non potevo più scherzare", dice.

Dopo un breve periodo come presidente di un'altra azienda, la Rabco Inc., che fu più tardi acquisita dalla Harmon Kardon Corp., ritornò al National Bureau of Standards e divenne ingegnere capo della ricerca del National Engineering Laboratory. Lasciò questo impiego a full-time nel 1975.

Rabinow racconta che le sue abitudini di lavoro comprendono lo stare in piedi o il sedere su un alto sgabello (egli ama le superfici di lavoro più alte del normale). Quando aveva la sua azienda, egli pose la regola di smettere alle cinque. E' abbastanza, pensava, e non credeva nell'affannarsi per inventare. Ma talvolta, quando era nel punto cruciale di qualcosa, egli avrebbe lavorato anche di notte.

Nelle fasi iniziali dell'innovazione, gradisce lavorare con gli altri, confrontando con loro le idee. Non ha mai avuto una invenzione che gli sia stata rubata come risultato di questo confronto e neppure ha mai avuto una causa di brevetto. Gli piace anche comunicare a voce le sue idee con persone selezionate, ed anche che i tecnici abbiano rispetto del suo lavoro.

I lampi dell'ispirazione gli si presentano quando si fa la barba, quando guida, o prende parte ad altre attività. Le soluzioni di solito sono improvvise nel suo caso.

La fortuna ha giocato un grande ruolo nel suo successo, pensa, compreso avere genitori intelligenti, di essere venuto negli Stati Uniti, di aver avuto una educazione buona e libera e un posto al National Bureau of Standards, e di aver avuto capi brillanti e tolleranti. Egli rifiuta alcuni errori più grandi, come aver abbandonato progetti immeritevoli prima che essi andassero troppo lontano.

La stanchezza non ha mai colpito Rabinow quando inventa, solo nel momento in cui cerca di vendere le sue invenzioni. Oggi, per esempio, è stanco di cercare di interessare qualcuno alla serratura di sicurezza che ha creato.

Nel libro di Rabinow terminato da poco, *Inventare per Felicità e per Profitto* (San Francisco Press, 1990), egli ripercorre la sua carriera e spiega come arrivò ad inventare specifiche attrezzature. Offre anche alcune riflessioni sul processo dell'invenzione e talune raccomandazioni a coloro che vorrebbero essere inventori. Eccone alcune:

- * Il problema con la parola "invenzione" è che implica qualcosa di fondamentale o importante, o qualcosa che le persone useranno o acquisteranno. Cosa che è lontana dal nostro caso. Un inventore fa alcune cose per se stesso che non sono importanti."
- * "La persona, la sfida, il piacere di risolvere un problema sono molto importanti per le persone come me, e sono sicuro che questo è vero per la maggior parte di inventori."
- * "Suggerisco agli inventori che a meno che non facciano una ricerca molto approfondita all'Ufficio Brevetti e nella letteratura, non perdano molto tempo o soldi. La possibilità di essere originali è molto piccola."
- * "Vi sono almeno due tipi di invenzioni... La prima crea una soluzione a un problema che è già conosciuto da molti o che è presentato all'inventore da fonti esterne. Nell'altro tipo di invenzione, l'inventore risolve un problema perché immagina qualcosa che potrebbe essere fatto, qualcosa di cui gli altri non conoscono il bisogno. Una volta che è fatta, l'invenzione diventa necessaria. Questo è il caso in cui l'invenzione è la madre della necessità."
- * "Non ho dubbi che l'invenzione è un processo casuale. Ciò disturba le persone quando dico che inventare non è un fatto logico... Se tutte le

invenzioni fossero fatte con la logica, con procedure rigorose, potremmo programmare il computer per farlo."

- * "Secondo me il processo dell'invenzione é qualcosa come: Quando uno cerca una soluzione - per esempio come si possano leggere i caratteri stampati - egli in modo figurato pone tutte le sue informazioni, tutte le cose che conosce, su fogli e li butta per aria. Quando le carte cadono sul pavimento le osserva e vede se alcune di loro, combinate insieme, hanno un senso⁶⁰."

7. - Introduzione al concetto di "intrapreneuring".

Per anni il successo all'interno delle aziende è stato identificato con l'ascesa nella scala gerarchica, poi le aziende stesse hanno riconosciuto che gli individui potevano fornire contributi assai importanti, anche senza diventare manager, con invenzioni o progressi tecnici.

Molte società innovative , fra cui IBM, Tektronic, 3M e Texas Instruments, hanno creato un secondo percorso di carriera attraverso il quale gli inventori possono guadagnare prestigio e aumenti salariali senza assumere ruoli manageriali.

Alcuni, comunque, hanno talenti che nessuno di questi due percorsi di carriera può sviluppare; per essi l'intraprenditorialità offre una terza via per colmare il vuoto esistente tra il manager e l'inventore, Gli intraprenditori, come gli imprenditori, non sono necessariamente inventori di nuovi prodotti o servizi, il loro contributo consiste nel prendere nuove idee o anche prototipi funzionanti e trasformarli in realtà redditizie.

Quando le idee sono diventate business solidi e permanenti, così che anche il contabile meno creativo può constatarne la validità, l'intraprenditore tende ad "annoarsi"; a questo punto sono spesso necessari manager esperti che mantengano o sviluppino i business mentre loro si occupano di varare nuove iniziative che saranno gestite da altri.

I ruoli che le persone assumono nel ciclo di vita del business si collocano in uno spettro che da un lato inizia con gli individui creativi e gli inventori, vede al centro gli intraprenditori e termina al lato opposto con i manager professionali. Le difficoltà che la maggior parte delle grandi organizzazioni incontra con l'innovazione deriva direttamente dal tentare di procedere senza dare potere agli intraprenditori.

Si cercherà a questo punto di esplicitare più nel dettaglio quali sono le caratteristiche della figura dell'intraprenditore: responsabile della nascita e dello sviluppo di un business in espansione. Come si può immaginare, l'insieme di capacità che definisce l'intraprenditore differisce sia da quello del tradizionale arrampicatore aziendale sia da quello più recente da chi fornisce un contributo individuale. Poche tra le innovazioni necessarie alle grandi organizzazioni possono essere implementate da una singola persona. Più ancora che agli inventori, agli intraprenditori è necessaria la capacità di creare un **team** e una solida padronanza della realtà del business e del mercato. sebbene non sia loro indispensabile l'abilità politica dei senior manager che operano attraverso molti livelli di management,

⁶⁰ Michael Maccoby, in IEEE Spectrum, dicembre 1991 - Traduzione a cura dello Studio Giugni

devono, chiaramente essere dei leader. E ancor più dei manager professionisti, devono prendere decisioni rapide in assenza di dati adeguati. Devono procedere tranquillamente per tentativi verso un modello di business vincente con scarse indicazioni dall'alto.

Sebbene i compiti dell'intraprenditorialità spingano le persone entro modelli precisi, non esiste una formula precisa per determinare a priori chi può essere intraprenditore e chi no: per esempio i dipendenti diventano intraprenditori quando le circostanze li inducono a prendere una decisione: quella di trasformare in realtà un nuovo concetto di business all'interno dell'azienda, a dispetto degli ostacoli e dei rischi.

Man mano che le aziende passano dall'era industriale a quella dell'innovazione, il ritmo del cambiamento richiede che tutti si applichino alla ricerca costante dei modi migliori di fare le cose. Nel passaggio da ciò che è noto alla novità, il rispetto per l'autorità diviene sempre meno utile. occorre invece avere il coraggio di lasciare che la propria immaginazione e il proprio giudizio indichino quale direzione prendere "nell'esplorare l'ignoto".

Anche questo approfondimento aiuta a rendersi conto di quanto la creatività e lo spirito di innovazione delle persone siano importanti all'interno dei processi aziendali, tanto da portare alla creazione di nuove, vere e proprie figure aziendali, da valorizzare e "coltivare" con attenzione.

Seguirà un esempio di come in realtà si configurano il ruolo e l'attività di un intraprenditore.

8. - ART FRY: Come non desistere da una buona idea.

A inventori e intraprenditori non vengono spesso riservati tappeti rossi perché il loro atteggiamento è sempre anticonvenzionale. Stiamo tentando di fare cose fuori del normale, cose che gli altri non capiscono ancora fino in fondo e che nemmeno noi siamo sicuri di comprendere.

Art Fry della 3M l'inventore e l'intra-prenditore dei Post-it Notes quegli onnipresenti blocchetti per appunti gialli i cui fogli sono provvisti di una striscia adesiva sul verso. Quando Art Fry ha una visione per una nuova classe di prodotti, la crea utilizzando gli strumenti di cui può disporre all'interno del sistema esistente. Il genere di intra-prenditorialità di Art è molto importante. Egli non usò solo i fondi dell'azienda, ma la tecnologia di proprietà della stessa oltre che gli impianti pilota esistenti, le strutture produttive e i canali di marketing. L'accesso di Art Fry al denaro e alla expertise della società fu importante per il suo successo - e ugualmente importante fu il notevole, fedele sostegno dei suoi sponsor all'interno della 3M. Robert Molenda, il diretto superiore di Art, fu un suo accanito sostenitore per tutta la durata del processo di sviluppo, e anche Geoff Nicholson, direttore tecnico della divisione di Art, quando apprese dell'iniziativa scorse subito il suo effettivo potenziale. Nicholson illustrò in termini entusiastici il progetto di Art a James Thwaites che, a sua volta, ne fu conquistato. Thwaites, responsabile degli International Operations and Corporate Staff Services, era in una posizione eccellente per sostenere il progetto. Distribuendo i blocchetti campione negli uffici ai piani alti della 3M, illustrava gli insidiosi effetti che i foglietti adesivi avevano avuto su di lui: " Sono come una droga. Una volta iniziato a usarli, non se ne può fare a meno. Ma bisogna provarli per capirlo". Pur con un capitale di rischio

notevole, Art non sarebbe stato in grado di creare i Post-it Notes all'esterno del grande, poliedrico ambiente aziendale.

Art concepì per la prima volta l'idea nel 1974, in chiesa. Faceva parte del coro - due funzioni ogni domenica - e usava dei pezzetti di carta per contrassegnare gli inni prescelti nel suo libro di canti. Anche se questi segnalibri funzionavano bene durante la prima funzione, quando era la volta della seconda alcuni cadevano. Art decise perciò che gli era necessario un segnalibro che aderisse alla pagina senza danneggiarla quando veniva tolto. Approfittando della politica della 3M che riservava ai tecnici il 15 per cento delle ore di lavoro per studiare idee personali, Art iniziò a pensare a un segnalibro adesivo.

Decise di utilizzare un adesivo che era già stato sviluppato da Spence Silver nel Central Research Lab. I campioni del nuovo collante erano stati ampiamente distribuiti all'interno dell'azienda nella speranza che qualcuno trovasse il modo di studiarne un utilizzo. C'erano in giro parecchi contenitori di adesivo, e così Art costruì da solo quel che gli serviva.

Questo modo apparentemente illogico di usare le risorse dell'azienda per perseguire un'idea tipica degli individui creativi di successo. Come chiarisce Art: "Molte persone si autoimpongono dei limiti in quanto non sfruttano la libertà di cui dispongono" All'inizio la libertà può essere poca, ma quando un intraprenditore ha successo, può accedere con minori restrizioni alle risorse dell'azienda.

Uno degli ostacoli che si incontrano nel varare una nuova idea è la difficoltà estrema di lustrarla ad altri. " In una prima fase, mentre mi sforzavo di concettualizzare l'idea, percepivo qual era il mercato ma non sapevo esprimere ciò che sentivo. Infine trovai le parole che descrivevano l'opportunità a cui pensavo ma i termini non erano ancora quelli del linguaggio comune. " A quel punto si poteva parlare di " foglietti riposizionabili ", ma finché gli altri non avessero avuto un'idea di massima dell'applicazione pratica del prodotto - il suo essere adesivo e riutilizzabile oltre che utile nel lavoro - non avrebbero nemmeno potuto valutare l'opportunità.

Uno dei maggiori ostacoli che Art dovette superare fu di trovare il sistema per stendere il nuovo adesivo sulla carta in modo da ottenere prestazioni ottimali. Controllare l'adesione si dimostrò virtualmente impossibile, e Art si trovò quasi senza appoggi esterni al laboratorio. I responsabili della produzione ritenevano che sarebbe stato assurdo realizzare un prodotto il cui grado di adesione non poteva essere controllato.

Eppure, là dove gli altri vedevano un insuccesso, Art scorgeva un'opportunità. La tecnologia degli adesivi staccabili era servita a produrre un tabellone, ma Art vide all'improvviso un business di maggiori dimensioni nei foglietti di carta autoadesivi.

" Art non è solo un inventore ", afferma Bob Molenda. " E' un innovatore. E' portato per l'economia, la praticità e ha una forte motivazione al profitto. Analizza le opportunità con il suo metro ma ha sempre presente il fruitore finale. " Una delle grandi risorse della 3M è la relativa facilità con cui gli intra-prenditori come Art possono utilizzare i macchinari di altre divisioni per verificare le loro idee.

" Alla 3M bisogna avere pazienza per scovare tutti i diversi tipi di spalmatrici e di macchine per il trattamento della carta e infine trovare quelle parzialmente disponibili ", spiega Art. " E' una ricerca che non può essere effettuata attraverso i canali formali. "

" Può darsi che si conosca qualcuno della stessa associazione sciistica, o con cui si è lavorato in precedenza. Ma quale che sia la situazione ", afferma Art mettendo al contempo in evidenza il carattere intra-prenditoriale e la politica della 3M, " c'è sempre il modo di arrivare alla macchina. " Se i macchinari erano disponibili solo di notte, Art lavorava di notte. In effetti la sua dedizione è leggendaria. Quando ottenne l'autorizzazione ufficiale a usare un impianto pilota, lavorò per cinque turni consecutivi di otto ore, cioè per quaranta ore senza interruzione. " Alla fine ", ricorda Bob Molenda, " Art aveva lo sguardo vitreo. Se gli facevi una domanda, invece di rispondere subito come suo solito, restava in silenzio per glauche secondo prima di aprire bocca. " Ma Art fu implacabile nel perseguire l'obiettivo che si era preposto: trovare un processo valido per produrre i Post-it Notes.

Mentre esaminava l'elenco dei macchinari produttivi dell'azienda cercando delle risposte, Art vagliava i fornitori di macchine che avrebbero potuto realizzare il prodotto. L'80 per cento di quelli che interpellò disse di non poterlo aiutare. L'altro 20 per cento si offrì di provare, ma inutilmente. Alla fine Art si ritrovò con un'idea allettante e un prodotto impossibile da produrre.

Per essere esatti, stando all'organizzazione della 3M, la progettazione del processo produttivo non spettava ad Art. Lui doveva progettare il prodotto mentre l'engineering dei processi avrebbe dovuto occuparsi del resto. Il problema era che la produzione riteneva impossibile tale compito, il che, sulla base delle tecnologie 3M esistenti, rispondeva al vero. Ma Art non si diede per vinto e inventò una macchina che pareva dovesse servire allo scopo. Sfortunatamente, l'engineering disse che per costruire la macchina in questione sarebbero occorsi sei mesi e una piccola fortuna. Quell'ostacolo era troppo per le limitate attitudini politiche di Art. Il mattino seguente, quando i dipendenti tornarono al lavoro trovarono il nuovo processo di Art in funzione. Durante la notte aveva infatti costruito nel garage una rozza versione del macchinario. L'aveva portata in azienda e installata. E funzionava.

8.1. - Il propulsore della produttività al 18000 per cento.

Ogni tentativo di affrontare il tema della produttività nell'era dell'innovazione deve tener conto di fatti quali la costruzione in una notte da parte di Art Fry di un qualcosa la cui realizzazione, stando alle stime del sistema, avrebbe richiesto sei mesi. L'intraprenditore votato alla propria iniziativa non è più produttivo rispetto al sistema del 10 o del 20 per cento. In questo caso, utilizzando attrezzature di fortuna, egli ha realizzato in una notte quello che doveva essere pronto in sei mesi, un vantaggio di produttività di oltre centoottanta a uno.

"Essendo dotato di talento allo stato puro, Art tende a mettere in ombra gli altri ", dice Bob Molenda. " E anche se a volte sconvolge i piani altrui, è un uomo generoso che si preoccupa sinceramente degli altri. "

8.2. - Effettuare una propria ricerca di mercato

Quando l'ostacolo del processo di produzione cominciava a essere risolto, sorse un altro problema. Gli addetti al marketing saggiarono il mercato alla ricerca di potenziali clienti e ottennero risultati sconfortanti. Gli interpellati affermavano di non sapere che cosa farsene di quei foglietti leggermente adesivi.

Quasi ogni intra-prenditore tecnico prima o poi si trova in questa impasse. Se il prodotto oggetto della ricerca è completamente nuovo e diverso dal solito, gli

intervistati non riescono a immaginare quale potrebbe essere il suo utilizzo e affermano perciò di non averne bisogno. In fin dei conti, ne hanno fatto a meno per anni. Ciò non significa naturalmente che il prodotto rifiutato sia una cattiva idea, ma semplicemente che il consumatore deve usarlo prima di sapere a che cosa serve. In effetti, prima di allora non esistevano foglietti in grado di essere attaccati e staccati senza l'impiego di altri mezzi, e così gli intervistati non potevano dire se il prodotto soddisfacesse un loro bisogno o no.

Per superare l'ostacolo, Art distribuì dei campioni all'interno della 3M e chiese ai colleghi di provarli. I campioni avevano formati diversi - nastri, etichette e foglietti per appunti - e venivano diffusi senza limitazioni. Anche Geoff Nicholson si occupò della distribuzione, ma nel suo caso il test era rivolto ai massimi livelli della divisione. Art registrò su diagrammi l'uso fatto da ciascun dipendente. Poi confrontò i ritmi di consumo con quelli del Magic Tape, il più importante prodotto per ufficio della 3M, e sorprendentemente scoprì che la gente usava i foglietti adesivi più del cellofan. Nonostante che le ricerche del marketing continuassero ad affermare che l'articolo non interessava, Art era di parere contrario: " Dalla mia esperienza personale di gente che si accapiglia per accaparrarsi questi foglietti e dal loro ritmo d'uso rispetto allo scotch cellophane tape, deduco che il mercato è vasto".

Una volta trovata conferma della validità della sua idea Art era in grado di provare l'esistenza di un mercato e si trovava già a buon punto nella realizzazione di un processo produttivo economico. Iniziò a lavorare con unità di business diverse per trovare spazi per la nuova serie di prodotti a cui pensava.

Ho preparato un opuscolo che illustrava varie versioni del prodotto e l'impatto era buono. Non c'è nulla di più importante della prima impressione. Se si crea qualcosa che non ha un livello di qualità adeguato, non sembra fatta bene o non funziona perfettamente, la gente mostra il pollice verso. L'occasione di ritentare può non presentarsi più. Questo opuscolo contiene esempi, applicazioni, individuazioni di aree di mercato, descrizioni. E' stato battuto a macchina su fogli da 21,5 cm. per 28 ed corredato di illustrazioni ed esempi. In realtà ha le dimensioni adatte a uno schedario in modo che gli si trovi subito un posto in archivio con il nome e tutto il resto, e le categorie elencate sotto vari titoli, sempre per farne un documento facile da leggere e da tenere sulla scrivania, in modo che non venga voglia di buttarlo via...

Gli opuscoli vennero inviati a ogni manager della divisione nastri commerciali e vennero programmati dei tempi per le presentazioni agli operatori delle unità di sviluppo del business responsabili dei mercati che potevano impiegare i prodotti. Con il rafforzarsi dell'interesse, Art si trovò a lavorare con vari gruppi di progetto, il più importante dei quali si rivolgeva al mercato del materiale per ufficio, ritenuto da Art il più promettente.

8.3. - Mercato sperimentale

La 3M iniziò a vendere i Post-it Notes in quattro città. Lanciò una campagna pubblicitaria, ma tralasciò di distribuire i campioni. I potenziali clienti, perciò, non capivano che cosa veniva loro chiesto d'acquistare. Joe Ramey, general manager della divisione di Art, all'inizio si era dimostrato scettico, ma in seguito, nonostante l'inconveniente promozionale, era diventato uno strenuo paladino del prodotto, in parte perché contagiato dall'irrefrenabile entusiasmo di Fry e di Nicholson. Ramey e Nicholson uscirono allo scoperto andando a visitare possibili acquirenti e mostrando loro quello che Art Fry aveva capito da un pezzo: una volta che l'hai convinta a provare il prodotto, la gente non può più farne a meno. Anche Jack Wilkins, responsabile del marketing della divisione prodotti per ufficio, capì che si erano avvicinati

al problema delle vendite dalla direzione sbagliata. La campagna pubblicitaria non aveva mostrato il corretto uso dei Post-it Notes.

Ramey decise che era giunto il momento per un test di mercato diverso. La campagna originaria venne sospesa e tutto l'impegno fu concentrato sulla città di Boise, nell'Idaho, con pubblicità a tappeto e un notevole impiego di materiale promozionale. Le vendite furono eccezionali. A esse seguirono riscontri regionali, nazionali e internazionali.

Art afferma che come intra-prenditore più pronto ad affidare ad altri la sua " creatura " di quanto non sarebbe se fosse un imprenditore. E' disposto a passare la palla purché gli altri la tengano in gioco. In caso contrario, si occupa personalmente della rimessa.

Intra-prendere è il modo odierno di essere pionieri. Un intra-prenditore deve avere la testa e la pelle molto dure. Bisogna lasciare che siano gli altri a prendersi il merito e concentrarsi sull'attuazione dell'idea. Quando succede, e il prodotto esce sul mercato si giunge quanto più possibile vicini alla eternità.

Dall'esempio riportato emerge che le imprese devono sostenere i dipendenti con idee e iniziativa, i cosiddetti intraprenditori, in quanto sono gli agenti del cambiamento e costituiscono la speranza per il futuro. L'esperienza dimostra che le aziende di successo sono quelle che hanno dato avvio al cambiamento nella tecnologia, nel marketing o nell'organizzazione e cercato di mantenere il vantaggio in tal senso sui concorrenti. Perciò gli intraprenditori sono necessari non solo per avviare nuovi business venture su piccola scala, ma anche per rinnovare strutture esistenti ,soprattutto se grandi.

Bisogna quindi focalizzare l'attenzione sul **fattore umano**, in quanto motore principale del cambiamento, e cercare di incentivare al massimo lo spirito di creatività che rappresenta, quindi una delle risorse "intangibili" più preziose per ogni tipo di impresa⁶¹.

⁶¹ Intrapreneuring (L'intraprenditore). Come trasformare i collaboratori migliori in veri imprenditori all'interno dell'azienda, Pinchot Gifford, Sperling & Kupfer Editori, 1986.

Informazioni e comunicazioni in azienda

Definizione di Comunicazione

La prima elementare definizione di comunicazione è "trasferimento di informazioni da un emittente ad un ricevente"; questa definizione è formalizzata nel 1949 da Shannon e Weaver, due scienziati americani che pubblicano il volume "teoria matematica della comunicazione".

Questo modello, tuttavia, non tiene conto di molte variabili essenziali per

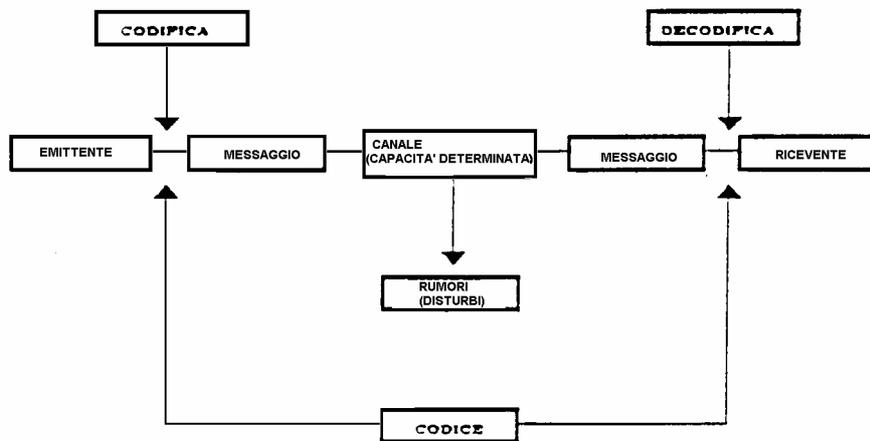


FIG. 1 - Il processo di comunicazione -
Modello "fisico" di Shannon e Weaver (1949)

comprendere perchè, come e con quale efficacia avviene il processo di comunicazione. Ad esempio:

- l'emittente chi è, che cultura ha, che scopi ha?
- il ricevente chi è, che cultura ha, che cosa si attende dall'emittente, che immagine ha di lui?
- l'ambiente in cui avviene la comunicazione di che tipo è, è partecipe o neutrale? i valori, le attese, gli atteggiamenti di chi è intorno quali sono, come

influiscono nel modificare, distorcere, ridurre ed evidenziare i contenuti della comunicazione?

Il modello di Lasswell / Braddock pone una particolare attenzione al problema di accertarsi di conoscere la cultura del ricevente, altrimenti l'emittente rischia di sviluppare un processo di comunicazione nella convinzione di essere compreso dal ricevente, mentre il messaggio viene da quest'ultimo non compreso o distorto.

Il problema di farsi capire, quindi, non è semplicemente un problema di codice linguistico (se si parla con un cinese o un giapponese, che hanno lingue sconosciute, non ci si capirà mai); è anche un problema di codice culturale.

Proviamo a domandarci quante volte abbiamo usato parole, concetti, locuzioni che il nostro interlocutore non ha compreso?

La rivoluzione di Watzlavick

La vera rivoluzione copernicana nel campo delle comunicazioni avviene nel 1967 quando lo psicologo Watzlawick afferma una cosa che apparentemente potrebbe apparire quanto mai ovvia, ma che in realtà è destinata a rivoluzionare gli studi.

La scoperta consiste nel fatto che non si può non comunicare, non esiste la non comunicazione.

C'è una proprietà fondamentale del comportamento umano che consiste nel fatto di non avere un suo opposto, non esiste il non comportamento, o più precisamente, non è possibile non comportarsi.

Quindi se si accetta che l'intero comportamento ha valore di messaggio, cioè di comunicazione, ciò vuol dire che non si può non comunicare.

Attività od inattività, parole o silenzio, hanno tutti il valore di messaggio; influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni, ed in tal modo comunicano anche loro; il fatto che non si parli o non si presti attenzione specifica, quindi, non costituisce eccezione a quanto asserito.

L'uomo che guarda fisso davanti a sé mentre pranza in una tavola calda affollata o il passeggero di un treno che siede con gli occhi chiusi, stanno entrambi comunicando che non vogliono parlare con nessuno, nè vogliono che si rivolga loro la parola; ed i vicini di solito colgono il messaggio e rispondono in modo adeguato lasciandoli in pace.

Sulla base di queste asserzioni, la definizione di comunicazione viene perciò riformulata nel senso che diventa comunicazione qualsiasi evento, cosa o comportamento che modifica il valore di probabilità di comportamento di un organismo.

I petali rossi di un fiore, visti dall'ape in volo, inducono l'insetto a modificare il suo percorso ed a posarsi sul fiore per suggerne il nettare: i petali rossi hanno trasmesso un messaggio, hanno comunicato all'ape un'informazione sicchè essa è stata indotta a cambiare il suo comportamento precedente (volo in linea retta orizzontale) scendendo a posarsi sul fiore.

Pertanto lo studio della comunicazione non si limita agli aspetti verbali (parole), ma si allarga a comprendere gli oggetti di cui l'emittente è circondato (abbigliamento, arredamento della stanza, ecc.), l'ambiente (la solennità delle cattedrali e dei tribunali, la sciattezza degli uffici pubblici, la moderna aria di

efficienza di una multinazionale, ecc.), il modo di gesticolare, di guardare, di alzare o abbassare la voce e così via.

Un'altra conseguenza delle affermazioni di Watzlawick è che non essendo possibile non comunicare, occorre sempre porsi il problema della comunicazione, formulando strategie, definendo obiettivi, programmando attività di comunicazione.

Lasciare queste cose al caso non significa non comunicare, perchè è impossibile, significa invece rischiare di comunicare proprio ciò che non si vorrebbe: sciattezza, incongruenza tra parole e comportamenti, mancanza di stile e così via; significa lasciare l'interlocutore nell'incertezza circa gli obiettivi o le finalità perseguite dall'emittente, con la possibilità per quest'ultimo di lasciarsi attribuire le intenzioni e gli obiettivi più assurdi e contraddittori.

In termini di realtà aziendale, tutto ciò significa che oggi diventa essenziale:

- formulare strategie di comunicazione;
- definire gli obiettivi della comunicazione;
- programmare il molteplice complesso di attività finalizzate alla comunicazione.

La comunicazione a due vie: l'importanza di saper ascoltare

Finora si è parlato di comunicazione come di un processo ad una sola direzione: dall'emittente al ricevente. In realtà il ricevente è in grado di far sapere all'emittente come la pensa e quindi non può non influire, con le sue parole ed il suo comportamento, sul successivo procedere del processo di comunicazione.

Questo avviene non solo nel colloquio a due, ma anche, per esempio, nel caso delle conferenze (tosse, rumori in sala, molti ascoltatori che si allontanano, ecc.) e persino nelle trasmissioni radio-televisive (indici di ascolto, presenza pubblicitaria, lettere e telefonate alla stazione emittente per approvazioni o proteste, ecc.).

Da quanto finora detto emerge un elemento molto importante per sviluppare una buona comunicazione, saper ascoltare.

Soltanto se si ascolta attentamente l'interlocutore si può realizzare una comunicazione efficace, in caso contrario si ha il soliloquio, tipico discorso tra sordi; un difetto molto comune che viene compiuto allorchè si comunica in azienda, è appunto costituito dalla scarsa attenzione per quanto ha da dire il nostro interlocutore; si parte "sparati" facendo affermazioni o proposte, lamentandosi o redarguendo, ma senza ascoltare o ascoltando molto poco.

Naturalmente occorre (e si può) imparare ad ascoltare:

- anzitutto convincendosi che occorre farlo e proprio per i nostri fini è utile prestare la massima attenzione all'interlocutore;
- poi imparando a domandarsi, mentre l'interlocutore parla, quali sono le finalità che vuole raggiungere dicendo determinate cose;
- infine cercando anche con opportune domande, di capire se ci sono problemi psicologici che gli impediscono di accettare le nostre tesi: cosa teme l'interlocutore? quali aspetti delle nostre tesi sono da lui vissuti come minacciosi? e perchè? è necessario, forse, rassicurarlo, dargli fiducia, motivarlo?

La comunicazione in generale

Comunicazione verbale e non verbale.

A seconda del modo con cui è attuata, la comunicazione può essere verbale e non verbale.

Abbiamo visto, poco fa, che anche il comportamento, l'abbigliamento, l'espressione facciale, l'ambiente in cui si è, l'architettura e lo stato di manutenzione dell'edificio in cui operiamo, sono tutte cose che emanano messaggi

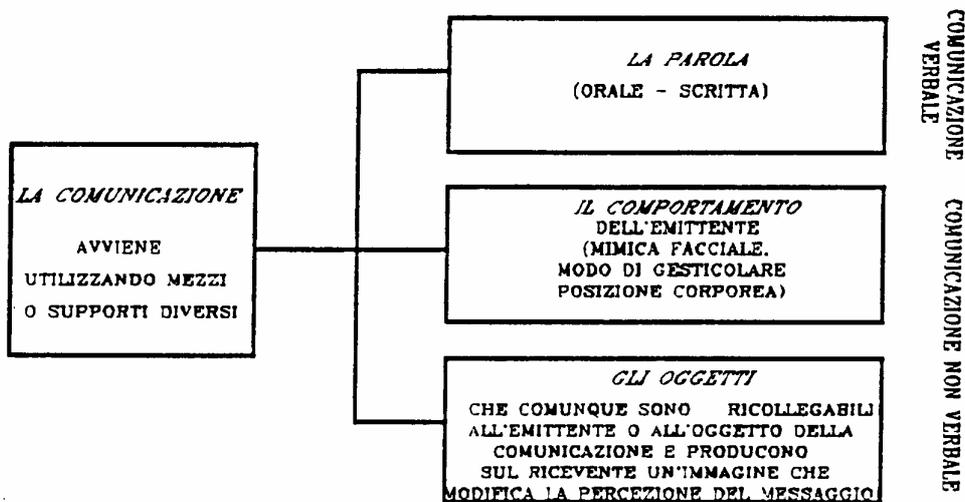


FIGURA 3 - I supporti della comunicazione

che colpiscono il nostro interlocutore (Figura 3)

Questi messaggi potranno essere coerenti con quanto stiamo comunicando a mezzo della parola, e in tal caso avranno un effetto sinergico, di rinforzo, di quanto diciamo; ovvero potranno essere contrastanti con le nostre parole e i nostri ragionamenti, e in tal caso i messaggi emessi dalle "cose" e dai "comportamenti" entreranno in rotta di collisione con le nostre parole e ne diminuiranno o annulleranno l'efficacia.

La regola è (Figura 4) che la comunicazione non verbale prevale su quella verbale.

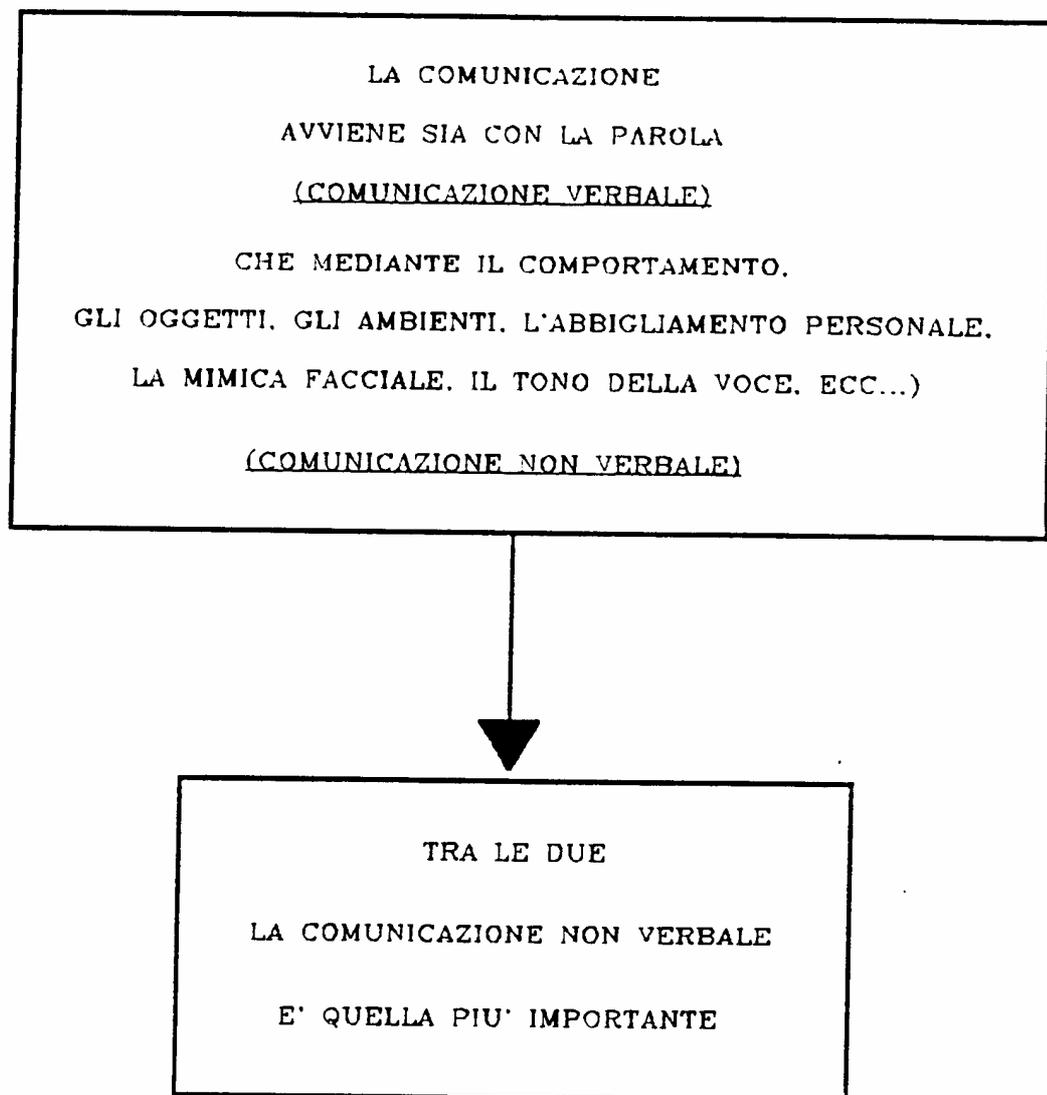


FIGURA 4 - Comunicazione verbale e non verbale

Se vedeste due automobilisti che litigano e uno dei due fosse rosso in faccia, apoplettico, urlante, con le vene del collo che stanno per scoppiare e gli occhi fuori dall'orbita e voi sentiste, passando di lì vicino, che questo ultimo grida con quanto fiato ha in corpo, al suo interlocutore: "sono calmissimo, stia tranquillo, sono calmissimo ma lei è un delinquente e un cretino!", ebbene voi credereste di più a quello che vedete (i messaggi trasmessi a voi dal comportamento e dalle cose) o a quello che udite?

Chiunque entri in una sede ministeriale, a Roma, vede muri sporchi poltrone decrepite e sfondate, i più vari e fantasiosi cartellini (per dimensioni, per indicazioni, per caratteri usati) che ornano le porte dei funzionari, commessi che non ci sono o ciondolano o si fanno gli affari loro senza curarsi dei visitatori: tutte

queste cose emettono precisi messaggi di inefficienza, di incuria, di soperchierie piccolissime e grandi, di indifferenza verso il pubblico.

È forse possibile ottenere che gli impiegati di un siffatto ente abbiano senso del dovere, siano consci dei loro precisi obblighi di cura e rispetto verso i cittadini, lavorino con impegno ed efficienza (dato che per questo sono pagati), abbiano maggior rispetto per sé e per lo Stato che rappresentano, se non si cambia *anche l'ambiente* in cui sono immersi e che emana precisi, negativi messaggi di incuria e lassismo?

Non è quindi pretesa retriva e superata di imporre agli impiegati che hanno contatti con il pubblico un particolare abbigliamento (ad esempio giacca e cravatta): non soltanto l'abito fa il monaco, ma esso, insieme all'ambiente e al comportamento, crea un'immagine positiva o negativa (di rispetto o indifferenza verso il pubblico, i clienti) coerente o contrastante con gli obiettivi di comunicazione che l'organizzazione si è posta.

Le Comunicazioni nelle Organizzazioni

Nelle organizzazioni che caratterizzano la società industriale moderna vengono emessi messaggi di tipo molto vario, con finalità e contenuti assai diversi. Abbiamo già detto che - oltre ai messaggi verbali - trasmettono, ad esempio, messaggi significativi anche la grafica e il design, lo stile architettonico, il comportamento del personale a contatto con il pubblico così come lo stile di direzione e il comportamento che improntano i rapporti tra dirigenti, quadri e relativi subordinati.

Alcuni messaggi hanno lo scopo prevalente di fornire *informazioni*, sull'organizzazione, i suoi prodotti o servizi, le sue attività; altri sono finalizzati prevalentemente all'ottenimento di *comportamenti* conformi alle regole e agli scopi dell'organizzazione; altri messaggi (verbali e non verbali) sono finalizzati a dare dell'organizzazione una "*immagine*" determinata (moderna, democratica, efficiente, amichevole, protettiva, forte, ecc...); altri ancora sono soprattutto finalizzati a *indurre* nei destinatari *valori e atteggiamenti* nuovi e più appropriati all'ambiente socio-economico in cui sono inseriti (messaggi culturali); infine le imprese sono la controparte in quella particolare situazione di interazione (scambio di messaggi) che è la *negoziazione*.

In ogni caso, un problema di fondamentale importanza è quello di assicurare la *congruenza tra i messaggi di vario tipo* emessi dall'organizzazione affinché essi si rinforzino anziché elidersi a vicenda, non soltanto per rendere più efficace l'azione volta al perseguimento degli obiettivi prefissati ma anche per migliorare l'immagine positiva dell'organizzazione, per trasmettere ai membri dell'organizzazione quel senso di *prevedibilità e sicurezza* che tutti gli interlocutori (ma specialmente i dipendenti) si attendono e che costituisce un elemento importante per generare atteggiamenti favorevoli all'instaurazione di un proficuo clima organizzativo.

Tra i messaggi tipicamente emessi e scambiati nelle organizzazioni possiamo individuare queste grandi categorie:

A - *Messaggi rivolti all'interno dell'organizzazione.*

L'organizzazione parla - sempre e comunque, lo voglia o no - ai propri dipendenti (suddivisibili ulteriormente in dirigenti, quadri, impiegati, operai, professionals, forza di vendita, rappresentanti sindacali interni).

Come, attraverso quali canali, con quali mezzi avviene tale processo di comunicazione? Possiamo citare:

- il *colloquio e l'intervista* (tra due persone): ad esempio il colloquio capo-dipendente o tra pari grado; l'intervista fatta dal funzionario dell'ufficio personale al candidato all'assunzione, ecc...

- le riunioni (di piccolo, medio, grande gruppo);
- le assemblee;
- le lettere personalizzate;
- i comunicati esposti in bacheca, le comunicazioni interne, gli ordini di servizio, i regolamenti;
- le attività di formazione e addestramento (seminari, lezioni, corsi);
- la stampa aziendale;
- i bilanci pubblici e le relative relazioni di bilancio;
- i "*business creeds*" (solenni dichiarazioni pubbliche degli scopi e delle politiche d'impresa)

Inoltre parlano dell'azienda al personale, e fanno "immagine":

- l'ubicazione geografica della sede di lavoro;
- l'architettura e l'arredamento degli uffici;
- lo stile di direzione;
- la "cultura aziendale" e il comportamento organizzativo degli alti dirigenti;
- il tipo e le caratteristiche dei prodotti / servizi offerti;
- la nazionalità dell'organizzazione, la sua dimensione, la sua maggiore o minore "potenza" sociale.

Altre attività di comunicazione che si svolgono all'interno delle organizzazioni sono costituite da:

- rapporti sulla attività svolta (da parte di uffici, quadri e dirigenti, venditori, ecc...);
- i rapporti sulla fattibilità di iniziative;
- rapporti tecnici su eventi (incidenti, guasti, ecc...)
- budget, ecc...

B - *Messaggi rivolti all'esterno dell'organizzazione.*

Inoltre ogni organizzazione "parla" - anche qui: volente o nolente - con un gran numero di persone, enti, organizzazioni.

Possiamo citare:

- clienti
- fornitori
- finanziatori (banche, azionisti)
- candidati all'assunzione
- sindacati

- partiti politici
- enti locali
- organi amministrativi e di controllo (Amministrazione finanziaria, Ministero Industria, Consob, Banca d'Italia, ecc...)
- possibili soci o partner in affari ecc...

Una categoria a sè è rappresentata dai distributori indipendenti dei prodotti / servizi offerti dall'organizzazione (grossisti, dettaglianti, catene di esercizi in factoring, concessionari) che potranno apparentarsi alla prima o alla seconda categoria di dipendenza del grado di integrazione esistente tra essi e l'organizzazione.

La comunicazione con i pubblici esterni avviene, esemplificativamente, attraverso:

- i colloqui di vendita
- le interviste di assunzione
- le attività pubblicitarie e promozionali (le offerte dei propri prodotti / servizi fatte dall'organizzazione)
- i prodotti / servizi offerti (prezzo, qualità imballaggio, design, ecc...)
- i bilanci e le relazioni di bilancio
- gli *house organs* (riviste aziendali rivolte ai pubblici esterni all'organizzazione)
- i cataloghi e tutto il materiale di presentazione dei prodotti / servizi (comprese le istruzioni per l'uso nel caso degli articoli tecnici)
- le attività di relazioni pubbliche (sponsorizzazioni, manifestazioni culturali, attività di comunicazione in genere rivolte ai pubblici esterni e non finalizzate immediatamente alla vendita (nel qual caso si tratterebbe di pubblicità) ma alla creazione di un'immagine favorevole)
- le *publicity* (cioè la presenza dell'impresa sui *mass media* in genere: stampa, TV, radio, ecc...) e la relativa connotazione (favorevole o sfavorevole: ad esempio scandali, azioni legali, tensione sindacale, incidenti sul lavoro, inquinamento dell'ambiente, ecc...)

C - Comunicazioni formali e informali.

I messaggi che circolano in una organizzazione possono essere formali o informali.

Ordini di servizio, *business creeds*, organigrammi, comunicati, conferenze, stampa aziendale, costituiscono messaggi formali: realizzati e pensati da persone o gruppi responsabili, che parlano a nome dell'organizzazione.

Pettegolezzi, scampoli di informazioni trasmessi davanti alla macchina distributrice di bevande, giudizi su persone ed eventi scambiati davanti all'orologio per "timbrare", o in mensa, sono messaggi informali.

Quest'ultimo tipo di messaggi convoglia un'enorme e importante quantità di informazioni e costituisce il veicolo attraverso il quale si diffondono e si modificano l'immagine dell'azienda percepita dai suoi collaboratori, il "morale" (alto o basso) dei collaboratori stessi, l'atteggiamento verso il lavoro, i problemi politici, economici e aziendali.

Il management deve essere cosciente dell'esistenza di questi fenomeni e inserirsi attivamente in tali canali utilizzandoli ai propri fini, nella misura del lecito e del possibile.

Che cosa si intende dire con questo?

Che conoscendo i limiti dei messaggi formali, sapendo che essi non sono tutti i messaggi che circolano in azienda, occorrerà:

1) cercare di conoscere per tempo i messaggi - magari erronei e distorti - che circolano informalmente (la cosiddetta "radio gavetta") e correggerli o smentirli magari attraverso appositi messaggi formali;

2) utilizzare anche il canale informale per diffondere informazioni e notizie utili, ma che non riceverebbero altrettanta attenzione se conosciute attraverso il canale informale.

A tal fine basterà ricordare che per far circolare rapidamente una notizia è sufficiente comunicarla "confidenzialmente" e separatamente a tre o quattro persone, pregandole di non farla sapere in giro: dopo poco la sapranno tutti.

Organizzazione, struttura, coordinamento.

1. Definizione di organizzazione

Facendo un esercizio di libera associazione di parole con il termine organizzazione di solito viene naturale associarvi: ordine, efficienza, gerarchia, obiettivi, norme, rapporti, struttura, divisione del lavoro, ruoli, formalizzazione, coordinamento, responsabilità e così via, senza distinguere, in questa prima approssimazione, ciò che riguarda l'organizzazione in sé dal fare organizzazione.

Riassumendo e razionalizzando i vari concetti che emergono da questo esercizio mentale, possiamo definire l'organizzazione come:

"un insieme complesso di persone, associate per il conseguimento di un obiettivo unitario, fra le quali si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo a tal fine ruoli, collegati fra loro in modo gerarchico, in rapporto con un certo ambiente esterno".

Per effettuare un'analisi più approfondita di questa definizione, è conveniente scomporla nei vari tasselli che la costituiscono, ciò ne rende più semplice l'analisi ed il commento.

"INSIEME COMPLESSO DI PERSONE"

Questa prima "porzione" di definizione introduce la problematica dei comportamenti individuali, e quindi pone un primo interrogativo relativo a quanto accettare di autonomia nei comportamenti e quanto richiedere di conformità rispetto a norme prescrittive, da parte dei membri dell'organizzazione.

"ASSOCIATE PER UNO SCOPO UNITARIO"

In questo caso emerge il problema della coerenza necessaria fra obiettivi individuali, obiettivi dell'organizzazione ed eventuali obiettivi dei gruppi che compongono l'organizzazione; ossia quanta integrazione richiedere o quanta dimensione di conflitto accettare sulla diversità degli obiettivi.

"FRA LE QUALI SI DIVIDONO LE ATTIVITÀ DA SVOLGERE"

Si pone il problema di quanto puntare sulla specializzazione (dei singoli e dei gruppi) a fronte sia della conseguente esigenza di coordinamento, sia dell'esigenza della completezza della professionalità (e di flessibilità dell'organizzazione).

"SECONDO CERTE NORME"

In questo caso si tratta di valutare quanto formalizzare le attività, definendole con procedure scritte, oppure lasciandone lo svolgimento alla prassi

consuetudinaria o addirittura lasciando libero il singolo di decidere autonomamente come comportarsi.

"STABILENDO DEI RUOLI"

Il problema è decidere come dividere l'assegnazione di autorità e responsabilità.

"IN MODO GERARCHICO"

Si tratta di stabilire sui livelli di accentramento e decentramento delle decisioni da prendere per la realizzazione dei compiti; posto in questi termini il problema pone anche l'interrogativo delle dimensioni da dare all'organizzazione.

"IN RAPPORTO CON L'AMBIENTE ESTERNO"

Si pone il problema di quanto considerare e gestire l'organizzazione come aperta o chiusa verso l'esterno, ovvero quanto privilegiare una dimensione di stabilità verso una d'adattamento.

2. Il processo organizzativo.

Definire e comprendere il significato della parola organizzazione, tuttavia, non esaurisce completamente l'approfondimento delle problematiche del pianeta organizzativo.

Una fotografia ben fatta delinea appropriatamente le caratteristiche del soggetto e lo rende riconoscibile quando lo si incontra dal vivo; ma non spiega i cambiamenti e le evoluzioni che può aver subito nel corso del tempo.

Nella realtà l'organizzazione ha una notevole componente di dinamicità che si esprime in un processo di continua evoluzione che trae origine dall'interazione di alcuni dati di contesto (obiettivi, ambiente, mercato, ecc.) e fa sì che l'azione organizzativa si sviluppi per approssimazioni successive attraverso un percorso circolare, nel senso che anche i dati ormai acquisiti come premesse possono essere modificati dai dati derivati; in questo modo il processo non ha soste, ma è in continuo mutamento.

Quantunque si muova per approssimazioni successive, il processo organizzativo isegue una propria logica, che riassumiamo nelle 6 seguenti fasi:

- 1) determinazione degli obiettivi dell'azienda;
- 2) formulazione degli obiettivi derivati, delle politiche e dei programmi;
- 3) individuazione e classificazione delle attività necessarie a portarli avanti;
- 4) raggruppamento di tali attività in funzione delle risorse umane e materiali disponibili e del loro impiego ottimale;
- 5) delega al capo di ciascun gruppo dell'autorità necessaria per l'espletamento delle attività di cui è responsabile;
- 6) collegamento sia in senso verticale che in senso orizzontale fra i diversi gruppi di attività attraverso i rapporti di autorità ed i sistemi informativi.

Peraltro questo processo logico non presuppone una specializzazione professionale spinta che in molti casi renderebbe il lavoro non interessante, noioso ed indebitamente restrittivo; non vi è nulla nell'organizzazione che richieda questa specializzazione estrema; dire che i compiti devono essere specifici, non equivale a dire che debbano essere limitati e meccanici.

In qualsiasi organizzazione le posizioni possono essere definite in modo da concedere una discrezionalità personale limitata o addirittura inesistente, ovvero una discrezionalità personale la più ampia possibile, in modo da vincolare la persona che ricopre una posizione ad eseguire un lavoro di dettaglio minimo in rapporto al ciclo globale delle operazioni, oppure da assegnargli un'attività che lasci il più ampio spazio possibile alla creatività.

Queste considerazioni spingono a considerare un ulteriore aspetto della problematica organizzativa, quello relativo alla progettazione e definizione della struttura.

Il processo di evoluzione di cui stiamo trattando è la base di partenza da cui il progettista organizzativo trarrà lo spunto per costruire l'impalcatura strutturale più idonea per la sua azienda; e facendo questo dovrà tenere conto dei mutamenti del contesto di riferimento ed eventualmente modificare la struttura progettata, in riferimento alle esigenze di cambiamento che il processo impone.

Sulla base di queste considerazioni, si possono identificare alcune problematiche fondamentali che riguardano la progettazione organizzativa che devono essere tenute ben presenti, se si vuole evitare di creare una struttura non efficace ed aderente alla realtà.

In primo luogo, la struttura organizzativa deve riflettere gli obiettivi ed i programmi, perchè su di essi sono basate le attività delle aziende.

In secondo luogo, deve riflettere l'autorità di cui dispone la Direzione dell'azienda. L'autorità, in una data organizzazione, è un diritto socialmente determinato ad esercitare discrezionalità e come tale è soggetta a modificazioni.

In terzo luogo la struttura organizzativa, come ogni altro programma, deve riflettere il proprio ambiente. Le premesse di una struttura organizzativa, come quelle di qualsiasi altro piano, possono essere economiche, tecnologiche, politiche, sociali od etiche.

E poichè essa deve essere progettata in modo tale da aiutare le persone a portare il proprio contributo per il conseguimento in modo efficiente di obiettivi che possono mutare, anch'essa deve essere suscettibile di cambiamenti e non può essere nè meccanicistica, nè statica.

In quarto luogo, l'organizzazione deve essere composta da persone; ovviamente i raggruppamenti delle attività e l'autorità in una struttura organizzativa devono tener conto dei limiti e delle abitudini delle persone, pur tuttavia ciò non significa che la struttura debba essere progettata in funzione degli individui anzichè in funzione degli obiettivi e delle attività necessarie a conseguirli.

Semplicemente costituisce fattore di vincolo per il progettista organizzativo tenere in considerazione il materiale umano di cui dispone.

La struttura organizzativa.

Tipi di strutture organizzative.

Le considerazioni finora espresse sono il frutto della speculazione teorica che gli studiosi del settore hanno sviluppato nel corso degli anni, affrontando anche il problema relativo alla teorizzazione di alcuni modelli configurativi classici di aggregazione delle risorse per il conseguimento degli obiettivi.

Questa premessa è necessaria per capire che il progettista dell'organizzazione che si appresta a definire una struttura, deve certamente richiamarsi alla logica del processo di cui alle pagine precedenti, ma potrà rifarsi alle configurazioni organizzative classiche per scegliere la più idonea al suo caso.

Naturalmente le strutture proposte sono tutte di tipo puro e difficilmente hanno un riscontro operativo nella realtà delle aziende, dove è più facile trovare soluzioni miste; tuttavia è importante conoscere le principali caratteristiche dei modelli organizzativi tradizionali, perchè questo consente di individuare eventuali deviazioni e quindi decidere se mantenerle o modificare la struttura.

Fatte queste premesse, passiamo ora ad illustrare le principali strutture organizzative che la dottrina classica ha elaborato nel corso degli anni.

Struttura funzionale

Si tratta del criterio strutturale più diffuso che prevede l'aggregazione dei compiti sulla base delle funzioni svolte nell'organizzazione: produzione, progettazione, vendita, amministrazione, ecc.; in altre parole si riuniscono assieme persone o unità operative che hanno compiti simili.

L'obiettivo che fa preferire questo tipo di struttura è la ricerca dell'efficienza tramite la competenza specialistica, con la riunione di coloro che hanno la medesima preparazione professionale di base (curriculum scolastico).

La struttura funzionale ha alcune caratteristiche principali:

- tramite l'enfaticizzazione della competenza specialistica, perseguita sviluppando una formazione specialistica dei dipendenti, esalta l'obiettivo dell'efficienza;
- favorisce la centralizzazione e la facilità del controllo (specie per quanto riguarda i costi delle diverse funzioni);
- si può sviluppare dimensionalmente in limiti piuttosto ampi;
- consente di avere persone orientate in modo diversificato, secondo le caratteristiche specifiche delle diverse funzioni.

La figura che segue rappresenta una struttura funzionale classica.

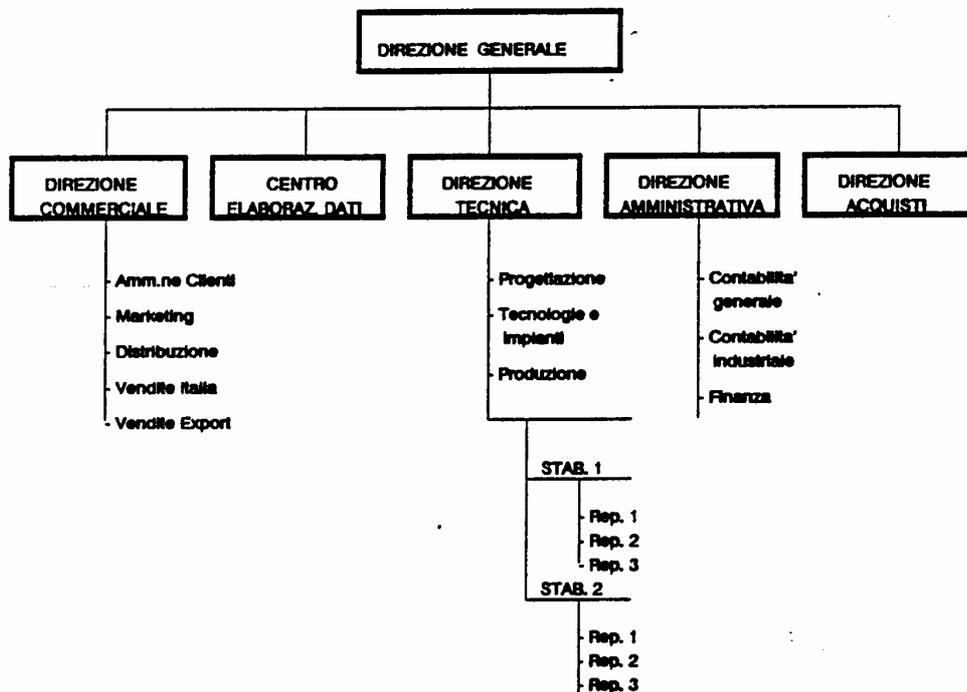


FIG. 1 - STRUTTURA FUNZIONALE

Questo tipo di configurazione palesa anche alcuni limiti, il principale è lo sviluppo dimensionale che comporta la verticalizzazione della struttura e l'appesantimento del coordinamento, con la conseguente tendenza verso un'accentuata burocratizzazione.

Altro limite riguarda le competenze manageriali che tendono a svilupparsi in maniera non integrata, ma con un'ottica limitata alle singole funzioni.

Per finire, la struttura funzionale, essendo piuttosto rigida, non consente di gestire agevolmente situazioni di instabilità o di grossi cambiamenti del contesto esterno.

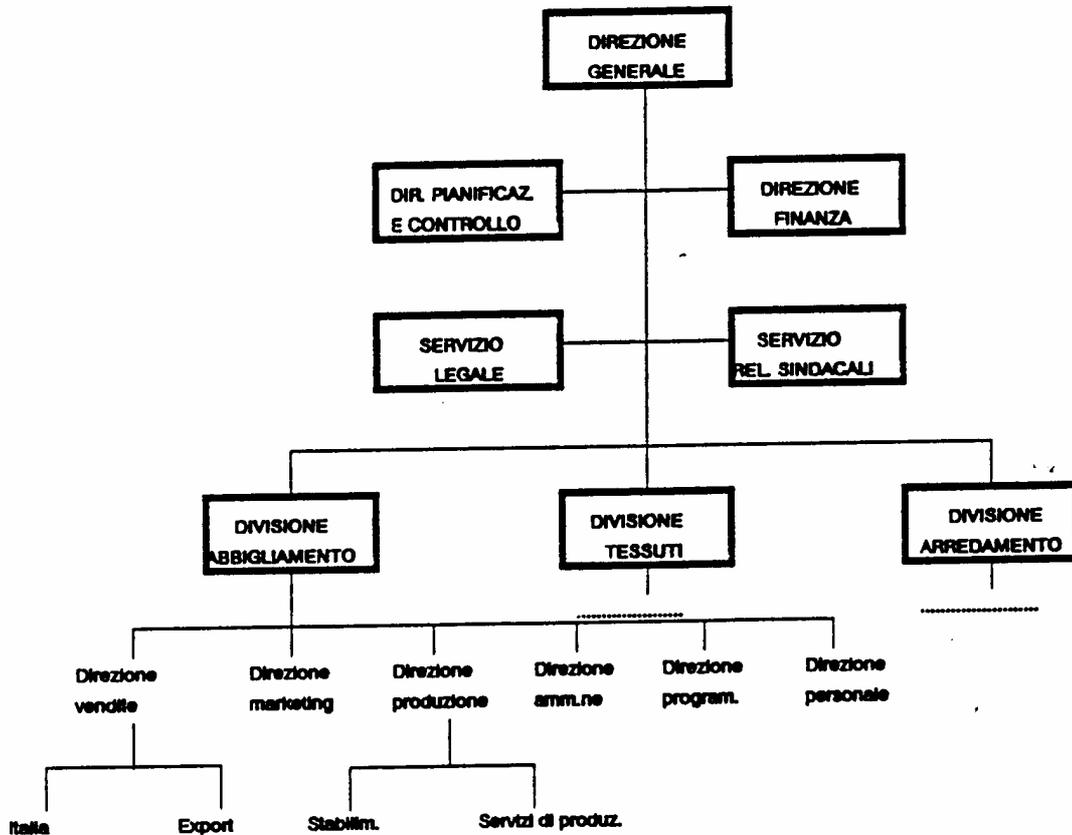
Struttura per prodotto

In questo caso le persone vengono raggruppate in base al prodotto, fisico o servizio che sia, per il quale lavorano.

Questo avviene quando, all'aumentare del grado di diversificazione produttiva e della difficoltà della sua gestione con la struttura funzionale, emerge la necessità primaria di concentrare attenzione, energie e risorse sui singoli prodotti, lasciando centralizzate solo le funzioni che gestiscono le risorse comuni.

In genere le unità di prodotto vengono denominate divisioni; si può correttamente parlare di struttura divisionale quando le unità citate sono centri di profitto e quindi di responsabilità.

La figura 6 nella pagina che segue rappresenta una tipica struttura per prodotto.



I principali vantaggi che presenta la struttura divisionale sono:

- uno sviluppo dimensionale collegato alle unità di produzione ed alla crescita e diversificazione dei prodotti;
- una maggiore autonomia decisionale e di comportamento delle singole unità;
- una maggiore attenzione dei manager sui singoli prodotti;
- il decentramento, la formazione e lo sviluppo di quadri direttivi con capacità gestionali globali e non solo funzionali;
- l'elasticità operativa e la flessibilità gestionale;
- il potenziamento e lo sviluppo degli strumenti di pianificazione e controllo.

Anche la struttura per prodotto presenta alcuni limiti di applicabilità.

Per prima cosa, una rilevante dimensione della divisione può presentare gli svantaggi tipici della struttura funzionale, mentre un elevato numero di divisioni comporta un sovraccarico decisionale sia per la direzione che per il coordinamento.

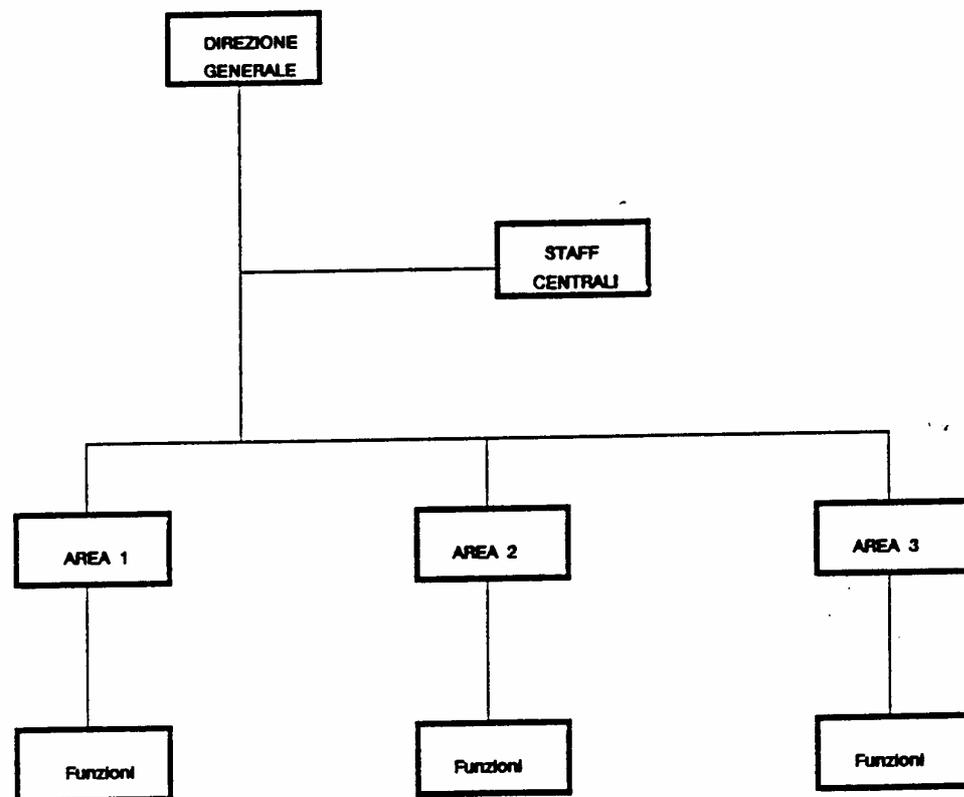
Col crescere dei problemi centrali di controllo e coordinamento, si possono verificare conflitti tra le unità centrali e le periferiche circa la distribuzione delle risorse comuni, mentre si rischia la duplicazione di risorse specialistiche distribuite nelle varie divisioni e la carenza di dirigenti con sufficienti capacità manageriali generali.

Struttura per area geografica

La struttura è del tutto simile alla precedente, ma l'elemento che la contraddistingue dalla struttura divisionale per prodotto è la diversificazione geografica in unità complesse ed autosufficienti. (Vedi Fig. 7)

Cambiando opportunamente i termini, molte delle considerazioni fatte per la struttura per prodotto, possono essere riportate anche in questo caso.

Si può aggiungere che una struttura territoriale favorisce le economie nei costi dei trasporti e delle forniture; privilegia l'interfunzionalità nell'area e consente un'eventuale differenziazione rispetto ai mercati, ma può provocare difficoltà di coordinamento delle stesse funzioni fra le diverse aree.



Struttura per matrice

Questo tipo di struttura può nascere dall'incrocio funzione/progetto oppure prodotto/funzione oppure mercato/prodotto, cioè ogni volta che nasce l'esigenza di incrociare diversi criteri di divisione del lavoro.

In realtà, la struttura matriciale è piuttosto complessa e difficoltosa da gestire e sono rari gli esempi di aziende che l'adottano; più diffusa è l'adozione a livello di singole unità (progettazione, ricerca, progetto); un esempio è riportato in figura 8.

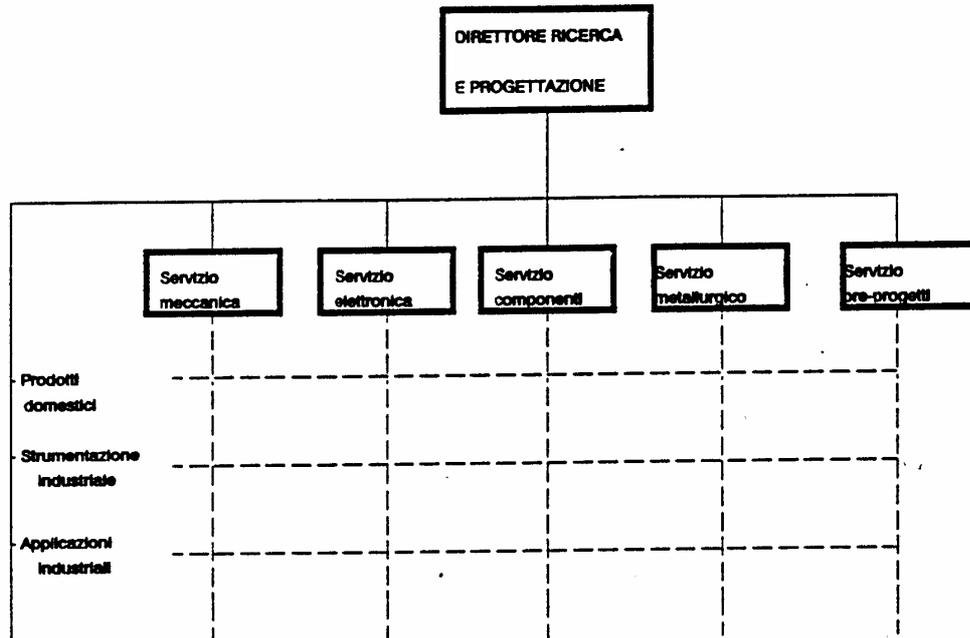


Figura 8 Struttura per matrice di un ente di ricerca e progettazione nuovi prodotti

Nella configurazione matriciale esistono un "capo colonna" ed un "capo riga"; il primo coordina le risorse, distribuendole nelle righe e garantendone l'adeguatezza, gestendo i problemi operativi, coordinandoli laddove sono comuni; il secondo coordina e controlla l'avanzamento del lavoro, è responsabile degli interventi professionali e dell'utilizzo delle risorse.

I principali vantaggi della matrice sono la flessibilità, l'interfunzionalità, la possibilità lasciata ai dipendenti di operare in autonomia e professionalità; inoltre, al contrario di quanto avviene nelle strutture di tipo gerarchico, è favorita l'affermazione di una cultura basata sul coordinamento e la cooperazione anziché sul controllo.

Un limite è invece da considerarsi il doppio comando e la doppia dipendenza, ossia la probabilità di lavorare in situazioni mutevoli e di conflitto potenziale; inoltre il rischio dell'inefficienza, che si può tradurre in sovraccarichi decisionali e di coordinamento al vertice, è reale se la struttura non è correttamente intesa e vissuta.

Per questo motivo la struttura a matrice si fa preferire solo in quelle situazioni dove la flessibilità e la capacità di dare risposte diversificate siano necessità imprescindibili e, soprattutto, preminenti.

Strumenti per la formalizzazione delle organizzazioni.

Anche parlando di strutture organizzative si può ripartire la problematica in riferimento a i due aspetti fondamentali incontrati in precedenza, staticità e dinamicità, che si integrano e contribuiscono a connotare i contorni specifici di una particolare struttura.

La dimensione statica di un'organizzazione è costituita dall'impalcatura formale che definisce compiti, ruoli e responsabilità ai vari livelli della scala gerarchica e si sostanzia in alcuni documenti organizzativi che sanciscono la distribuzione del potere garantiscono alle persone le informazioni necessarie per svolgere il loro lavoro.

Nella pratica le forme e le denominazioni con le quali nelle aziende vengono distinti i diversi canali ufficiali di comunicazione possono mutare in merito alle tradizioni aziendali o anche alla struttura stessa della quale l'azienda si è dotata.

Di seguito indicheremo le forme e le relative denominazioni dei documenti organizzativi fondamentali che più diffusamente sono utilizzati dalle aziende per la diramazione di comunicazioni ufficiali.

1) DIRETTIVE

Contengono:

- obiettivi e principi generali
 - politiche generali e settoriali
- stabiliti dal Comitato di Direzione.

Le direttive sono firmate dall'Amministratore delegato o dal Presidente.

2) ORGANIGRAMMI GENERALI

Costituiscono la rappresentazione sintetica della struttura organizzativa dell'azienda e delle unità gestionali che la compongono, con l'indicazione dei nomi delle persone preposte.

L'organigramma generale è approvato dal Comitato di Direzione ed è firmato dall'Amministratore Delegato.

Gli organigrammi delle unità gestionali sono firmati dai rispettivi responsabili.

3) ORDINI DI SERVIZIO

Riguardano:

A) la descrizione sintetica delle funzioni affidate dal Comitato di Direzione alle unità gestionali;

B) la variazione della struttura organizzativa della Società (variazioni delle funzioni e loro dipendenze, nomina e variazione di responsabili di funzione, definizione e variazione di Responsabili di funzione);

C) nomine deliberate dagli azionisti.

Gli ordini di servizio sono firmati dal Presidente o dall'Amministratore Delegato.

4) DISPOSIZIONI ORGANIZZATIVE

Contengono:

A) direttive e criteri operativi estesi a più funzioni dell'azienda, destinate ad essere seguite successivamente da procedure dettagliate;

B) disciplina di determinati aspetti di attività aziendali (riguardanti più funzioni) per i quali non si ritiene giustificata la preparazione di una procedura dettagliata;

C) variazione a disposizioni organizzative precedenti.

Le disposizioni organizzative sono firmate dall'Amministratore Delegato o dal Direttore Generale se interessano funzioni appartenenti a più Direzioni centrali; altrimenti sono firmate dal Direttore competente.

5) PROCEDURE

Contengono disposizioni di dettaglio, o loro variazioni, che disciplinano singole attività che coinvolgono più enti, descrivendo operazioni, collegamenti e scadenze operative.

Sono firmate dall'Amministratore Delegato o dal Direttore generale se riguardano funzioni appartenenti a più Direzioni, altrimenti sono firmate dal Direttore competente.

6) NORME OPERATIVE

Si dividono in Generali e Settoriali.

Le Norme generali sono disposizioni che hanno per oggetto problemi od attività di rilevanza per tutta l'azienda o almeno intersettoriale, come l'introduzione, la modifica o l'annullamento di moduli non legati ad una disposizione organizzativa o ad una procedura già emessa (altrimenti sarebbero oggetto di variazione di disposizione o procedure).

Sono firmate dal Direttore generale o dal responsabile dell'unità gestionale cui è delegato il potere di emetterle.

Le Norme settoriali sono disposizioni che hanno per oggetto problemi o attività relativi ad una unità gestionale o ad una parte di essa come la descrizione dettagliata di operazioni svolte da una funzione nell'ambito di una procedura; oppure l'introduzione, la modifica o l'annullamento di moduli che riguardano una sola funzione.

Sono firmate dal responsabile dell'unità gestionale interessata.

7) CIRCOLARI

Contengono informazioni o prescrizioni di stretta competenza funzionale di singole Direzioni o funzioni di staff, che abbiano però interesse generale (esempi: orari di lavoro, di mensa, ferie, festività, tariffe chilometriche, ecc.).

Sono firmate dall'Amministratore Delegato, dal Direttore Generale o dal Direttore della funzione competente.

8) MANUALI

Riguardano la regolamentazione per il funzionamento di un sistema (esempio: accettazione ordini) o di un settore ed orientativamente contengono:

- politiche relative al settore (dalla raccolta delle direttive)
- organigrammi

- modalità operative generali
- modalità operative di dettaglio (contenuto analogo alle procedure)
- norme generali e settoriali di rilevanza per il settore se il manuale affronta un problema settoriale il suo contenuto è di responsabilità del settore interessato, se affronta problemi intersettoriali è necessario l'accordo degli Enti coinvolti.

I manuali sono emessi ed aggiornati dall'unità prevalentemente interessata con la collaborazione della funzione Organizzazione.

Modalità di coordinamento.

Una struttura organizzativa di per sè non sarebbe in grado di consentire alle persone di operare efficacemente se al suo interno non fossero previsti meccanismi flessibili di coordinamento che, pur nella staticità dell'impalcatura formale, sostanzino i contenuti delle responsabilità assegnate, definiscano anche operativamente gli obiettivi derivati delle diverse funzioni e garantiscano la possibilità di controllare lo svolgimento delle attività nell'organizzazione.

I principali strumenti di coordinamento utilizzati nelle aziende sono:

PIANI = riguardano gli obiettivi prefissati per un certo periodo di tempo e lasciano liberi i membri sulla scelta delle modalità operative per raggiungere tali obiettivi.

PROGRAMMI = hanno una funzione operativa e servono per determinare la sequenza logica e temporale delle operazioni e delle scadenze intermedie per il raggiungimento degli obiettivi.

BUDGET = serve per predeterminare l'entità ed il tipo di risorse da utilizzare per raggiungere gli obiettivi.

GERARCHIA = riguarda l'allocazione delle responsabilità in termini di sviluppo di piani e programmi e di rispetto del budget.

COMITATI = rappresentano riunioni cosiddette programmate che si convocano periodicamente e che coinvolgono i responsabili di più enti, allo scopo di semplici scambi di opinioni, prese di decisioni o assunzione di impegni specifici tra enti.

GRUPPI DI LAVORO = sono anche detti task force e coinvolgono persone che provengono da unità differenti; hanno una durata definita nel tempo e si sciolgono quando lo specifico problema che devono affrontare è risolto.

Meccanismi di coordinamento.

Come non è sufficiente definire una struttura organizzativa per garantirne l'operatività, ma sono indispensabili alcuni strumenti per la sua formalizzazione, anche nel caso del coordinamento non è sufficiente definirne le modalità, ma è anche necessario identificare quei meccanismi attuativi che le rendono efficaci.

Nella pratica si possono riconoscere 5 diversi meccanismi di coordinamento: adattamento reciproco, supervisione diretta, standardizzazione delle conoscenze, dei processi di lavoro, dei risultati.

ADATTAMENTO RECIPROCO = consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale; essendo un meccanismo molto

semplice è naturalmente utilizzato nelle aziende di ridotta dimensione, come per esempio un laboratorio di falegnameria.

Paradossalmente, però, è utilizzato anche da aziende più complesse dove esista una divisione del lavoro estremamente elaborata con centinaia di tecnici specialisti che eseguono compiti specifici per il raggiungimento di un obiettivo, ma senza conoscere a priori il percorso da compiere per raggiungerlo.

In questo caso è probabile che le conoscenze si sviluppino a mano a mano che il lavoro procede, quindi, nonostante l'uso anche di altri meccanismi di coordinamento, l'iniziativa ha successo se i tecnici sono in grado di adattarsi l'un l'altro lungo un percorso non ben definito in partenza, cioè in modo non dissimile da come due falegnami si accordano per tagliare un tronco con una sega meccanica.

SUPERVISIONE DIRETTA = questo meccanismo, che consegue il coordinamento tramite una persona che ha la responsabilità del lavoro di altri, dà loro ordini e ne controlla l'operato, tende a verificarsi quando un'organizzazione supera le dimensioni di un laboratorio di falegnameria.

Un esempio classico di coordinamento attraverso la supervisione diretta lo si trova considerando l'organizzazione di una squadra di calcio.

Gli undici giocatori sono differenziati a seconda del ruolo che ricoprono, dal portiere che ha il compito di effettuare gli estremi tentativi di salvataggio dagli attacchi avversari, al centravanti deputato a concretizzare in segnatura il potenziale offensivo della squadra; sono inoltre differenziati anche dalle loro caratteristiche fisiche, che determinano l'interpretazione del loro ruolo in maniera più o meno dinamica.

In questo caso l'adattamento reciproco non è sufficiente per garantire il coordinamento del lavoro dei giocatori, per questo motivo viene nominato un allenatore che coordina i diversi giocatori tramite schemi e moduli di gioco.

Oltre ai due meccanismi citati, il coordinamento può anche essere conseguito per così dire in via preventiva, prima di iniziare le attività, attraverso la standardizzazione.

STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO = consegue il coordinamento specificando e programmando i contenuti del lavoro; un esempio viene suggerito dalle istruzioni sul funzionamento di una fotocopiatrice, nelle quali il costruttore standardizza il processo di lavoro dell'utilizzatore: "Riempire il caricatore A dei fogli, mettere l'originale nella posizione B, modulare l'intensità del colore agendo sul bottone C, selezionare il numero di copie premendo.....".

Naturalmente la standardizzazione dei processi può essere molto spinta, come nel caso in cui una persona debba semplicemente traspostare in un magazzino i materiali che arrivano tramite un tappeto rotante; oppure un compratore può dover richiedere almeno tre offerte per tutte le ordinazioni superiori ad una determinata cifra, ma essere libero di svolgere il proprio lavoro come meglio crede per tutti gli altri casi.

STANDARDIZZAZIONE DEI RISULTATI = in questo caso il coordinamento è conseguito attraverso i risultati del lavoro, per esempio le dimensioni del prodotto o la "performance"

Ai conducenti di taxi non viene detto come guidare o che strade percorrere, semplicemente si pretende come risultato di essere condotti a destinazione.

Così pure al falegname non viene specificato come tagliare e piallare il legno, ma semplicemente di preparare un certo numero di assi di determinate dimensioni

(standard di output) che serviranno per costruire degli armadi: in questo modo il coordinamento tra le attività viene stabilito preventivamente.

STANDARDIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE = questo meccanismo di coordinamento viene attuato quando si specifica il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro; comunemente questa formazione ha luogo prima che il lavoratore venga assunto da un'azienda.

Sul lavoro le persone sembrano comportarsi in modo autonomo, in realtà, però, hanno appreso precedentemente modelli di comportamento (nei confronti dei colleghi, di fronte ad uno specifico problema tecnico, ecc.).

Di conseguenza la standardizzazione delle capacità consegue il coordinamento in modo indiretto, allo stesso modo in cui la standardizzazione dei processi di lavoro o degli output lo consegue direttamente: coordina e controlla il lavoro.

Quando un anestesista ed un chirurgo entrano in sala operatoria, non è necessario che comunichino tra loro, perchè loro formazione consente di far fronte alla maggior parte dei problemi di coordinamento, in quanto ognuno sa cosa aspettarsi dall'altro, ed al termine del lavoro del primo può cominciare quello del secondo.

Quelli appena illustrati sono i cinque meccanismi di coordinamento che si incontrano nella pratica quotidiana e sembrano descrivere un certo ordine, dall'adattamento reciproco alla standardizzazione delle conoscenze.

In realtà, man mano che l'attività di un'azienda tende a diventare via via più complessa, la scelta del mezzo privilegiato di coordinamento sembra seguire proprio la progressione che emerge dall'ordine con il quale i meccanismi sono stati commentati.

Tuttavia, preme puntualizzare che nella realtà aziendale sono in genere presenti tutti e cinque i meccanismi di coordinamento esaminati, a seconda del livello gerarchico e del tipo di rapporti che devono armonizzare; semplicemente saranno più o meno utilizzati a seconda del grado di complessità dell'organizzazione.

Leadership come e perchè

In ogni paese industriale è sempre più sentita di ricercare persone che dispongano delle capacità necessarie per operare efficacemente come leader. Questa carenza di leadership efficace non si limita solo al mondo degli affari, ma trova riscontro anche nella mancanza di amministratori capaci nel settore pubblico, in quello scolastico, nelle varie fondazioni, Chiese, e in ogni altra forma di organizzazione.

Quando, però, noi lamentiamo la scarsità di leadership efficace nella nostra società, non stiamo parlando solo di una mancanza di persone adatte a ricoprire posizioni dirigenziali negli organigrammi aziendali. La cosa che preoccupa è la scarsità di persone disposte ad assumersi significativi ruoli di leadership nella nostra società e che possano quindi far funzionare le cose in un modo efficiente.

La definizione di leadership

La maggior parte degli studiosi di management concorda sul fatto che la leadership è il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione (⁶²). Da questa definizione consegue che il processo della leadership è una funzione del leader, del collaboratore e di altre variabili situazionali ovvero $L = f(1, c, s)$.

Questa definizione non fa riferimento a nessun tipo particolare di organizzazione: in qualsiasi situazione in cui qualcuno stia cercando di influenzare il comportamento di qualche altro individuo o gruppo, si sta verificando un processo di leadership. Pertanto, ciascuno, prima o poi, tenterà di affermare la propria leadership, sia che le sue attività abbiano per oggetto un'azienda, un'istituzione scolastica, un ospedale, un'organizzazione politica, o la stessa famiglia.

Si dovrebbe, però, ricordare che quando questa definizione fa riferimento al leader e al collaboratore, non si tratta necessariamente di un rapporto gerarchico del tipo di quello suggerito dalla relazione superiore capo/subalterno. Ogni volta che

⁶² Elenchiamo qui alcune definizioni:

→ "la leadership è l'attività volta a influenzare le persone a impegnarsi volontariamente per obiettivi di gruppo" (George R. Terry)

→ La leadership è "l'influenza interpersonale esercitata in una situazione e rivolta, mediante il processo della comunicazione, in direzione del conseguimento di uno o più obiettivi specifici". (Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, e Fred Massarik)

→ "la leadership consiste nell'influenzare le persone a cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune". (Harold Koontz e Cyril O'Donnell)

un individuo tenta di influenzare il comportamento di qualcun altro, quell'individuo è un leader potenziale, mentre la persona che egli cerca di influenzare è il potenziale collaboratore, a prescindere dal fatto che questa persona sia il capo, un collega, un subalterno, un amico o un parente.

Il leader tra "carattere" e "situazione".

"*Leader si nasce o si diventa?*" Per lungo tempo l'impostazione più comune dello studio della leadership si è incentrata sui tratti caratteristici della leadership in se stessa, nella convinzione che l'esistenza di determinate caratteristiche, come l'energia fisica o l'affabilità, fosse essenziale per una leadership efficace. Si riteneva che *qualità personali* intrinseche, come l'intelligenza, si potessero trasferire da una situazione all'altra. Poiché non tutti gli individui possedevano queste qualità, solo coloro che le possedevano si potevano considerare potenziali leader.⁽⁶³⁾ Ma le esperienze effettuate sembrano indicare che la leadership è un processo dinamico, variabile da una situazione all'altra con il cambiare dei leader, dei collaboratori e delle situazioni. sulla base del comportamento osservato.

L'enfasi posta sul comportamento e sull'ambiente fa sì che si affermi la possibilità di addestrare gli individui ad adattare gli stili di comportamento leaderistico al variare delle situazioni. Si ritiene, quindi, che la maggior parte delle persone posano migliorare la propria efficacia nei ruoli di leadership attraverso l'istruzione, l'addestramento e lo sviluppo.

Il processo della leadership

Abbiamo definito la leadership come il processo volto a influenzare le attività di un individuo, o di un gruppo, a impegnarsi per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione. La leadership, in sostanza, implica il raggiungimento di obiettivi con le persone e per mezzo delle persone. Un leader, quindi, deve interessarsi di mete e di relazioni umane. Pur utilizzando una terminologia diversa, Chester I. Barnard ha individuato questi stessi centri di interesse della leadership nella sua classica opera *The functions of the executive* (Le funzioni del dirigente), alla fine degli Anni Trenta. Questi centri d'interesse della leadership paiono riflettere due delle prime scuole di pensiero nel campo della teoria dell'organizzazione: il management scientifico e le relazioni umane.

Secondo Taylor, come abbiamo visto, si doveva scindere il management dalle emozioni e dalle faccende umane. La funzione del leader era quella di stabilire e far rispettare dei criteri di rendimento che consentissero di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. L'ottica di un leader si orientava soprattutto verso i bisogni dell'organizzazione, non su quelli dell'individuo.

Secondo Mayo la funzione principale del leader era di agevolare il raggiungimento collettivo degli obiettivi tra i collaboratori, offrendo loro al tempo

⁶³ Questa impostazione, quindi, sembrava mettere in discussione l'utilità della formazione degli individui ai fini dell'assunzione delle posizioni di leadership. Essa implicava che, potendosi scoprire come individuare e misurare tali qualità di leadership (innate nell'individuo), si sarebbe stati in grado di separare i leader dai non leader. L'addestramento alla leadership sarebbe stato perciò utile solo a quanti già avessero caratteristiche intrinseche di leadership.

stesso possibilità di crescita e sviluppo personale. L'interesse primario, a differenza della teoria del management scientifico, era centrato sui bisogni individuali, non sui bisogni dell'organizzazione.⁽⁶⁴⁾

Il comportamento autoritario-democratico del leader

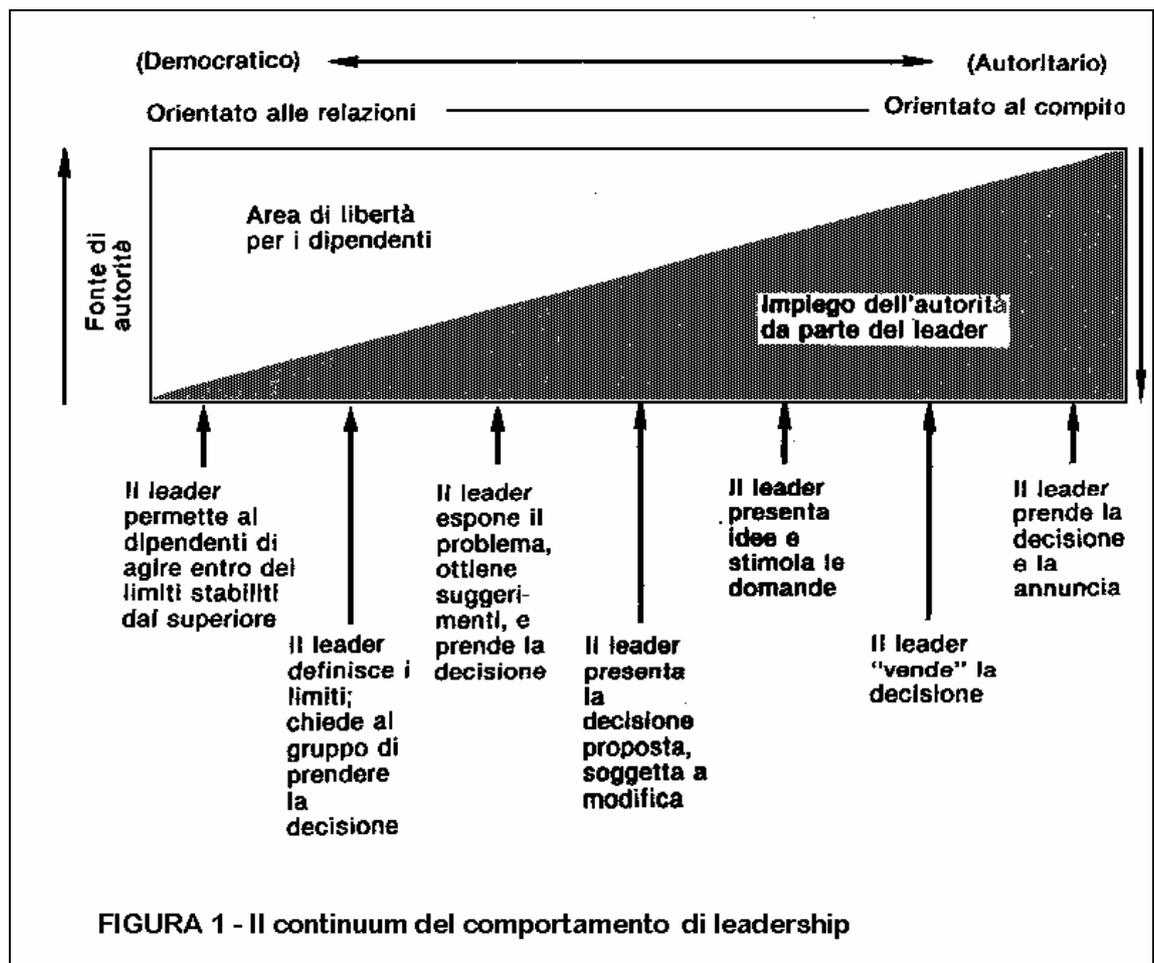
In passato si riteneva che l'attenzione per il compito fosse tendenzialmente rappresentata da un comportamento autoritario, mentre un'attenzione per le relazioni umane sarebbe stata rappresentata da un comportamento democratico. Tale opinione era diffusa perché generalmente si concordava sul fatto che i leader influenzano i loro collaboratori in uno di questi due modi: (1) possono dire ai collaboratori che cosa fare e come farlo, oppure (2) possono condividere con i collaboratori le loro responsabilità di leadership, coinvolgendoli nella pianificazione e nell'esecuzione del compito. Il primo di questi due stili è quello autoritario tradizionale, che pone l'accento sull'attenzione per il compito da svolgere, mentre il secondo è lo stile democratico, meno dirigistico, che sottolinea l'attenzione per i rapporti umani.⁽⁶⁵⁾

Tra questi due estremi, naturalmente, esiste una notevole varietà di stili di leadership. Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt hanno descritto una vasta gamma di stili, come un continuum che va dal comportamento autoritario, o incentrato sul capo, a un'estremità, al comportamento democratico, o incentrato sul dipendente, all'altra estremità così come illustra la Figura 1

I leader il cui comportamento si colloca all'estremità autoritaria del continuum, tendono a essere orientati al compito e a utilizzare il proprio potere per influenzare i collaboratori; i leader il cui comportamento risulta essere all'estremità "democratica" sono tendenzialmente orientati al gruppo e danno quindi ai loro collaboratori una notevole libertà nel lavoro.

⁶⁴ In sostanza, dunque, il movimento del management scientifico si interessava soprattutto dei compiti (la produzione) mentre il movimento delle relazioni umane si interessava in special modo dei rapporti (le persone). L'individuazione di questi due centri d'interesse ha caratterizzato la letteratura sulla leadership fin da quando divenne evidente il contrasto tra le scuole di pensiero del management scientifico e delle relazioni umane.

⁶⁵ Le differenze tra i due stili di comportamento si basano sulle ipotesi che i leader fanno sulla fonte del loro potere e sulla natura umana. Lo stile autoritario si fonda spesso sull'ipotesi che il potere dei leader derivi dalla posizione che essi ricoprono e che le persone sono per loro natura pigre e poco affidabili (Teoria X). Lo stile democratico, invece, ipotizza che il potere dei leader sia loro concesso dal gruppo che essi devono guidare e che le persone possono essere fondamentalmente autodisciplinate e creative nel lavoro, se opportunamente motivate (Teoria Y). Nello stile autoritario, quindi, tutte le politiche sono stabilite dal leader, mentre in quello democratico le politiche sono oggetto di discussione e decisione da parte del gruppo.



L'individuazione di due stili di leadership, l'uno che insiste sui compiti da svolgere, l'altro che sottolinea le reazioni umane, ha trovato sostegno in diverse ricerche sulla leadership.

Le ricerche sulla leadership dell'Università del Michigan

Nei primi studi del Survey Research Center dell'University of Michigan, si cercò di affrontare lo studio della leadership identificando e analizzando gruppi distinti di caratteristiche, che sembravano essere correlate tra loro, nonché vari indicatori di efficacia. Le ricerche portarono all'individuazione di due concetti, chiamati *orientamento al dipendente* e *orientamento alla produzione*.

I leader descritti come orientati al dipendente mettono l'accento sull'aspetto relazionale delle loro mansioni. Ritengono che ogni dipendente sia importante e si interessano a tutti, accettando la loro individualità e i loro bisogni personali. L'orientamento alla produzione insiste sulla produzione e sugli aspetti tecnici delle mansioni; si considerano i dipendenti alla stregua di strumenti per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Questi due orientamenti equivalgono ai concetti autoritario (compito) e democratico (relazione) nel continuum del comportamento di leadership

Le ricerche sulle dinamiche di gruppo

Dorwin Cartwright e Alvin Zander, sintetizzando i risultati di numerosi studi del Research Center for Group Dynamics, affermano che gli scopi dei gruppi rientrano all'interno di una di queste due categorie: (1) il conseguimento di qualche specifico obiettivo del gruppo, o (2) il mantenimento e rafforzamento del gruppo stesso: il comportamento insito nel conseguimento degli obiettivi è illustrato così: il manager "dà inizio all'azione:.. mantiene l'attenzione dei membri sull'obiettivo... chiarifica il problema e sviluppa uno schema procedurale". Sull'altro versante, i comportamenti caratteristici del mantenimento del gruppo sono questi: il manager " mantiene gradevoli le relazioni interpersonali... funge da arbitro nelle dispute... incoraggia e stimola... dà alla minoranza una possibilità di farsi sentire... stimola l'autodisciplina aumenta l'interdipendenza tra i membri del gruppo ".

Sembra che il conseguimento degli obiettivi coincida con i concetti di compito discussi in precedenza (orientamento autoritario e alla produzione) mentre il mantenimento del gruppo corrisponde ai concetti di relazione (orientamento democratico e al dipendente).

I risultati delle ricerche svolte in questi ultimi anni indicano che gli stili di leadership variano in misura notevole da un leader all'altro. Alcuni leader insistono sul compito da svolgere e si possono descrivere come leader autoritari; altri privilegiano le relazioni interpersonali e si possono considerare leader democratici. Altri ancora sembrano essere orientati sia al compito da svolgere, sia alle relazioni umane. Esistono anche individui che ricoprono posizioni di leadership, i quali non si preoccupano né dell'una né dell'altra cosa. Non risulta esserci alcuno stile dominante, mentre si manifestano varie combinazioni. Compito e relazione, quindi, non sono stili di leadership alternativi, come sembra indicare il continuum precedente. Si tratta di due dimensioni separate e distinte, che si possono tracciare su due assi diversi, anziché su un unico continuum.

Le ricerche sulla leadership dell'Ohio State University

Gli studi sulla leadership iniziati nel 1945 dal Bureau of Business Research dell'Ohio State University si proponevano di individuare varie dimensioni del comportamento del leader. Il gruppo di ricerca, che definiva la leadership come il comportamento di un individuo che dirige le attività di un gruppo verso il raggiungimento di un obiettivo, restrinse alla fine la descrizione di comportamento del leader a due dimensioni: Struttura di Iniziazione e Considerazione. La *Struttura di Iniziazione* si riferisce al "comportamento del leader nel delineare il rapporto tra se stesso e i membri del gruppo di lavoro e nello sforzarsi di stabilire degli schemi di organizzazione, dei canali- di comunicazione, e delle procedure ben definite". La *Considerazione*, invece, si riferisce al "comportamento indicativo di amicizia, fiducia reciproca, rispetto e calore nel rapporto tra il leader e i membri del suo staff".

La Considerazione e la Struttura di Iniziazione, dunque, sono dimensioni del comportamento osservato, così come lo percepiscono gli altri. Si riportano qui di seguito esempi di voci utilizzate nel QDCL per entrambe queste dimensioni.

Considerazione	Struttura di iniziazione
Il leader trova il tempo per ascoltare i membri del gruppo Il leader è disponibile a effettuare dei cambiamenti	Il leader assegna ai membri del gruppo compiti specifici Il leader chiede ai membri del gruppo di seguire regole e norme standard

Il leader è amichevole e avvicinabile

Il leader fa sapere ai membri del gruppo che cosa si aspetta da loro

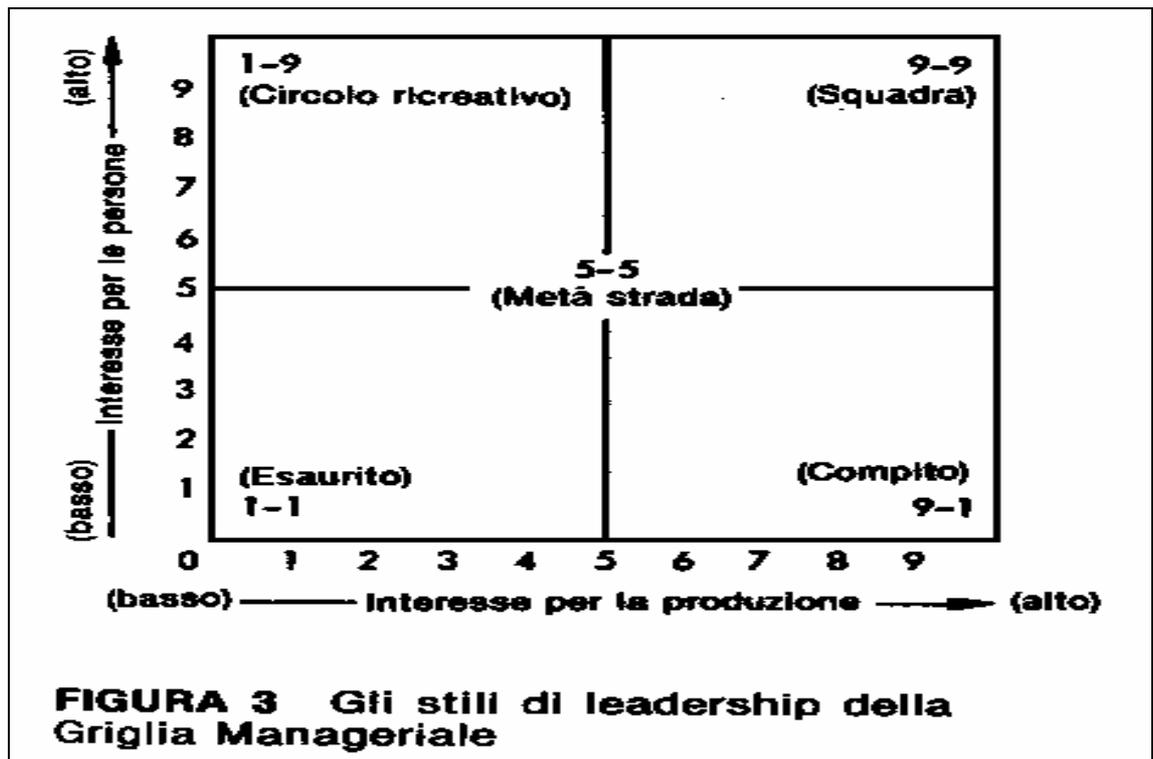


Studiando il comportamento del leader, il gruppo del'Ohio State osservò che la Struttura di Iniziazione e la Considerazione erano due dimensioni separate e distinte. Un punteggio elevato su una dimensione non implica necessariamente un punteggio basso sull'altra. Il comportamento di un leader si potrebbe quindi descrivere come una qualsiasi combinazione delle due dimensioni. Fu quindi nel corso di queste ricerche che, per la prima volta, si rappresentò graficamente il comportamento del leader su due assi separati, anziché su un unico continuum. Si svilupparono quattro quadranti per illustrare le varie combinazioni di Struttura di Iniziazione (comportamento orientato al compito) e Considerazione (comportamento orientato alle reazioni) come mostra la Figura 2.

La Griglia Manageriale

Esaminando e discutendo le conclusioni degli studi condotti sulla leadership dalle Università dell'Ohio State, del Michigan e dal Group Dynamics, ci siamo soprattutto soffermati su due concezioni teoriche, L'una che sottolinea la realizzazione del compito e l'altra che insiste sullo sviluppo dei rapporti personali. Robert R. Blake e Jane S. Mouton hanno divulgato questi concetti nella loro Griglia Manageriale e li hanno ampiamente utilizzati nel corso di programmi di sviluppo organizzativo e di formazione manageriale condotti in tutto il mondo.

Nella Griglia Manageriale, cinque diversi tipi di leadership basati sull'interesse per la produzione (compito) e sull'interesse per le persone (relazioni) si situano in quattro quadranti (vedi Figura 3) analoghi a quelli identificati nelle ricerche condotte dall'University dell'Ohio State.



L'interesse per la produzione è riportato sull'asse orizzontale. La produzione diviene più importante per il leader, via via che sale il suo punteggio sulla scala orizzontale. Un leader con un punteggio di nove sull'asse orizzontale ha un interesse massimo per la produzione.

L'interesse per le persone è illustrato lungo l'asse verticale. Le persone diventano più importanti per il leader via via che il suo punteggio cresce lungo l'asse verticale. Un leader con un punteggio di nove sull'asse verticale ha un interesse massimo per le persone.

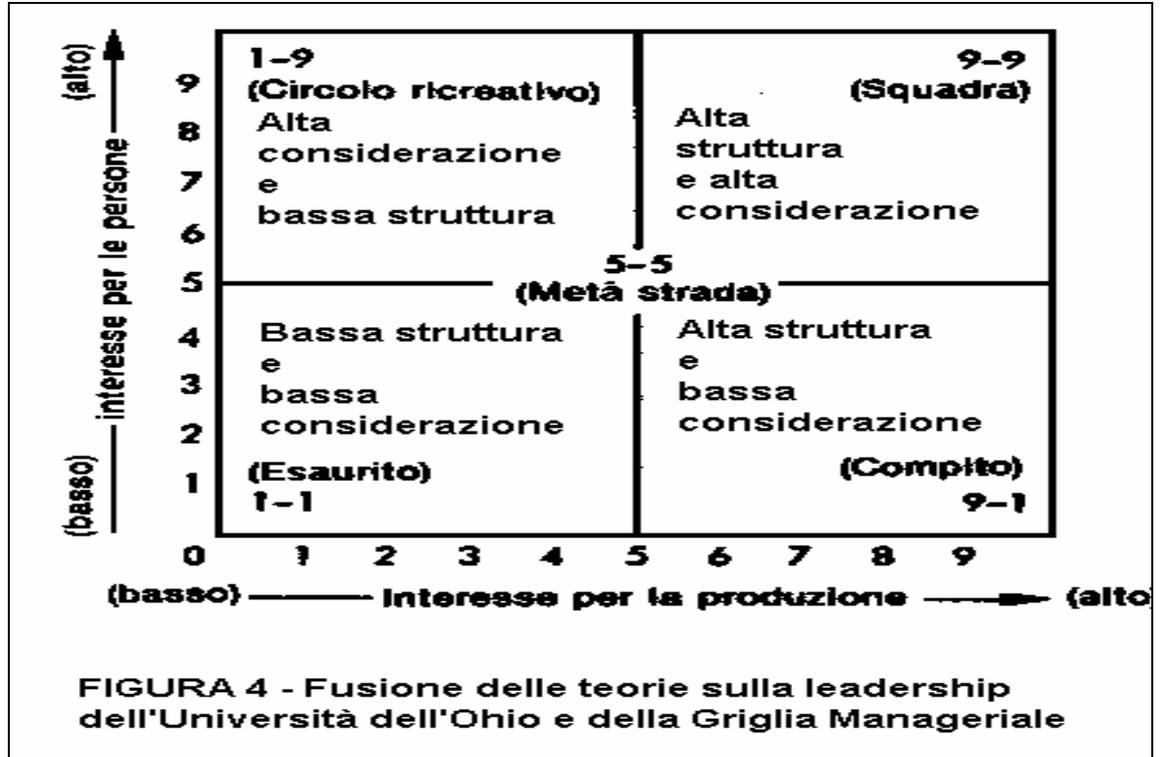
I cinque stili di leadership sono descritti nel modo seguente:

- Esaurito* : basta esercitare il minimo sforzo per far eseguire il lavoro richiesto con il solo scopo di mantenere lo spirito di appartenenza all'organizzazione.
- Circolo ricreativo* : una premurosa attenzione ai bisogni delle persone al fine di sviluppare le relazioni interpersonali porta ad avere un rilassato ritmo di lavoro e un'atmosfera organizzativa amichevole.
- Compito* : l'efficienza delle attività aziendali si ottiene organizzando il lavoro in modo tale che i dipendenti interferiscano fra loro in misura minima.
- Metà strada*: è possibile ottenere un rendimento adeguato dell'organizzazione bilanciando la necessità di portare efficacemente a termine il lavoro con il mantenimento a un livello soddisfacente del morale delle persone.
- Squadra*: i risultati sul lavoro sono correlati alla dedizione delle persone; l'interdipendenza che deriva dall'avere un "comune interesse" negli obiettivi dell'organizzazione porta ad avere rapporti di reciproca fiducia e rispetto.

(23)

In sostanza la Griglia Manageriale ha applicato una terminologia popolare ai cinque punti situati all'interno dei quattro quadranti sviluppati dall'Ohio State, tuttavia si deve notare una significativa differenza tra i due schemi. "Interesse per" è una predisposizione nei confronti di qualcosa, o una dimensione attitudinale. La Griglia Manageriale, quindi, tende a essere un modello attitudinale che misura i

valori e i sentimenti di un manager, mentre lo schema dell'Ohio State cerca di includere dei concetti comportamentali, oltre che degli indicatori attitudinali. Un diagramma che combini i due schemi in precedenza citati si potrebbe illustrare nel modo rappresentato dalla Figura 4.



Esiste uno stile di leadership migliore di tutti gli altri?

Dopo avere individuato i due principali centri d'interesse di qualsiasi situazione di leadership, compito da svolgere e rapporti umani, i ricercatori si sono resi conto del potenziale contrasto derivante dalla soddisfazione di ambedue i centri d'interesse, e hanno quindi tentato di trovare un terreno comune che li comprendesse entrambi. Chester Barnard si rendeva conto di ciò quando inseriva deliberatamente questi due centri d'interesse tra i fattori necessari per la sopravvivenza di un'organizzazione.⁽⁶⁶⁾

Andrew W. Halpin in una ricerca sui presidi delle scuole, ha scoperto che i capi da lui intervistati avevano la tendenza a concepire Considerazione e Struttura di Iniziazione come forme alternative di comportamento del leader.⁽⁶⁷⁾, osservando

⁶⁶ Nell'opinione di Warren G. Bennis, i teorici come Barnard si mostrano interessati tanto al compito quanto alle relazioni possono essere definiti "revisionisti":

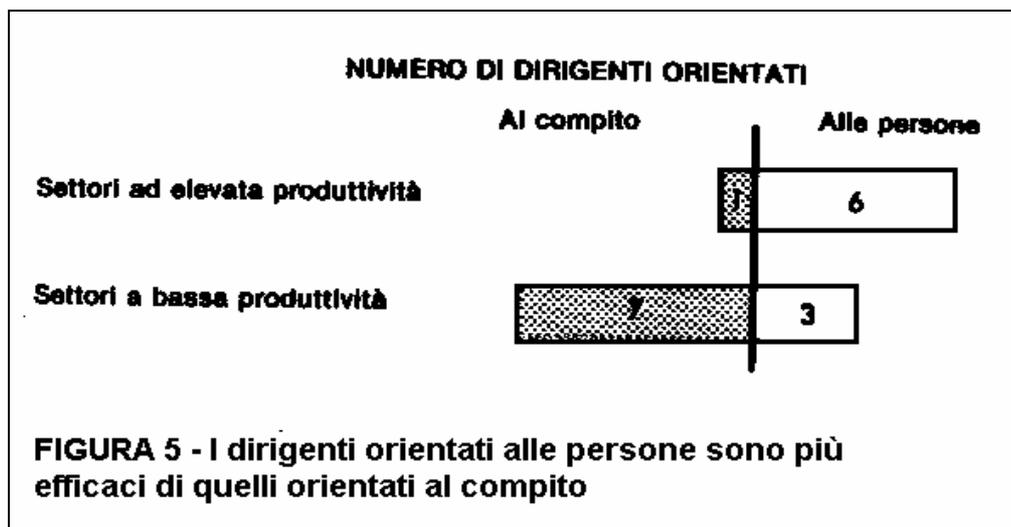
Ora i revisionisti si interessano di fattori esterni, economici, come la produttività, la condizione formale, e così via, senza tuttavia escludere gli elementi umani tanto trascurati dai teorici tradizionali. Quella a cui stiamo adesso assistendo, è quindi un'oscillazione del pendolo appena un po' più vicina al centro, rispetto alla sua posizione, un tempo estrema, per equilibrare e modulare in maniera più sofisticata i requisiti dell'organizzazione umana.

⁶⁷ "Alcuni capi agiscono come se fossero costretti ad accentuare una forma di comportamento a scapito dell'altra."

che questo contrasto non deve esistere necessariamente: in base ai suoi riscontri, "il comportamento di leadership efficace o auspicabile è caratterizzato da alti punteggi sia sulla Struttura di Iniziazione sia sulla Considerazione. Il comportamento di leadership inefficace o indesiderabile, al contrario, si distingue per i bassi punteggi su entrambe le dimensioni".

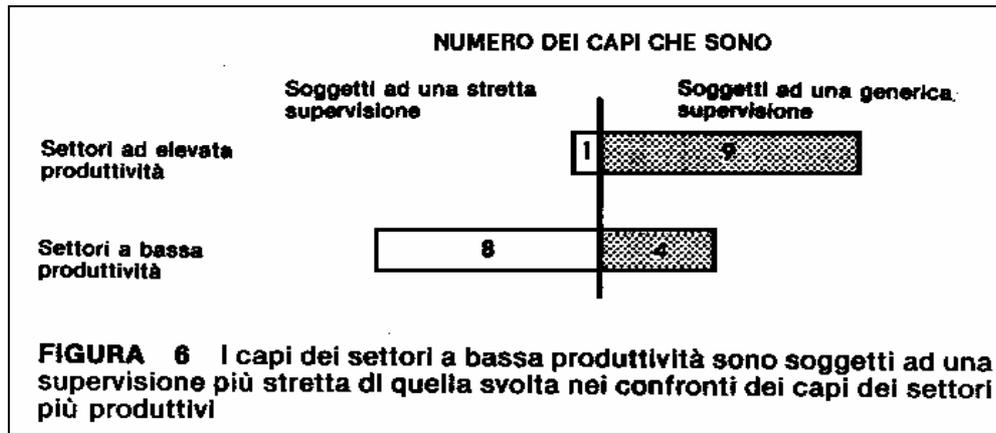
Alpim conclude quindi che un leader di successo "deve contribuire a entrambi i principali scopi del gruppo: raggiungimento degli obiettivi e mantenimento del gruppo; oppure, nei termini di Barnard, egli deve agevolare un'azione cooperativa di gruppo che sia tanto efficace quanto efficiente"; gli Ohio State Leadership Studies. paiono così giungere alla conclusione che lo stile basato su un'alta Struttura di Iniziazione e un'alta Considerazione è teoricamente il comportamento da leader ideale o "migliore in assoluto", e che lo stile in cui entrambe le dimensioni sono basse è teoricamente il "peggiore".

Anche la Griglia Manageriale implica che il comportamento da leader più auspicabile è il "management di squadra" (massimo interessamento tanto per la produzione, quanto per le persone). Blake e Mouton, in effetti, hanno elaborato precisi programmi di formazione, miranti a indirizzare i manager verso uno stile di management 9.9.

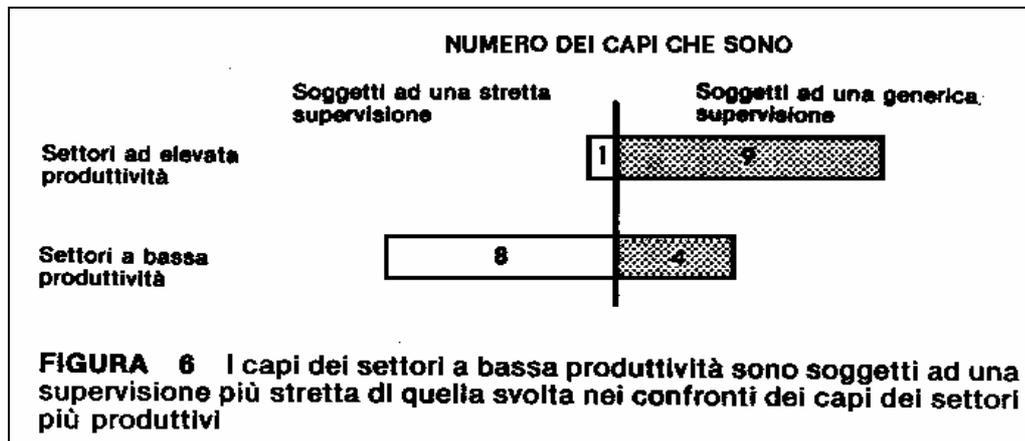


Utilizzando come punto di partenza i precedenti studi dell'Università del Michigan, Rensis Likert svolse approfondite ricerche per scoprire l'approccio adottato dai manager che riescono a ottenere un elevato rendimento dei propri collaboratori, in contrasto con quello impiegato dagli altri manager. Egli osservò che i "dirigenti più efficaci concentrano la loro attenzione soprattutto sulle relazioni con i loro dipendenti, impegnandosi a fondo per creare gruppi di lavoro efficaci con elevati obiettivi di rendimento". Di questi dirigenti si diceva che erano "orientati alle persone" mentre degli altri dirigenti, che tenevano costantemente sotto controllo il rendimento, si diceva che erano "orientati al compito" e si rilevava come i settori loro affidati risultassero spesso poco produttivi. La Figura 5 presenta i risultati di una ricerca.

Likert scoprì anche che i dirigenti molto efficienti "chiariscono ai loro dipendenti quali sono gli obiettivi e qual è il traguardo, lasciandoli poi liberi di svolgere il lavoro loro assegnato". Egli osservò, quindi, che un'alta produttività tendeva ad associarsi con una supervisione generica, piuttosto che con una supervisione pressante. Questo rapporto, rilevato in una ricerca su personale con mansioni impiegatizie, è illustrato dalla Figura 6.



idea implicita in tutti gli scritti di Likert è che lo stile di leadership migliore e più produttivo per l'impresa è quello orientato alle persone, cioè il comportamento democratico. Anche i suoi riscontri, però, sollevano degli interrogativi sul fatto che ci possa essere un unico stile di leadership valido ed efficace e che, come tale, possa essere applicato in tutte le situazioni. ⁽⁶⁸⁾



A risultati e interpretazioni analoghi pervennero Halpin e Winer studiando il rapporto tra gli stili di leadership dei comandanti di una compagnia aerea e la valutazione della loro competenza da parte dei rispettivi equipaggi: essi osservarono che otto comandanti su dieci, considerati uomini di elevata competenza professionale, venivano descritti dai membri del loro equipaggio come persone il cui comportamento era caratterizzato da una Considerazione e una Struttura di Iniziazione al di sopra della media: invece di sette comandanti, che avevano avuto una valutazione globale scadente, sei erano considerati al di sotto della media con riferimento a Considerazione e Struttura di Iniziazione.

Come aveva fatto Likert, anche Halpin e Winer si limitarono ad affermare che i leader al di sopra della media sia per Considerazione sia per Struttura di Iniziazione avevano buone probabilità di essere efficaci, e non discussero i due comandanti con

⁶⁸ Come rivelavano le cifre sopra riportate, uno degli otto dirigenti orientati al compito e uno dei nove che adottavano una stretta supervisione avevano comunque settori molto produttivi; inoltre, tre dei nove dirigenti orientati alle persone e quattro dei tredici capi che esplicavano una supervisione generica, avevano dei settori poco produttivi. In altri termini, in quasi il 35 % dei settori a bassa produttività il cosiddetto stile di leadership ideale non produceva i risultati desiderati, e quasi il 15 % dei settori molto produttivi erano per contro soggetti a una supervisione basata sullo stile di leadership indicato come "indesiderabile".

una forte competenza, una bassa Considerazione e una bassa Struttura di Iniziazione, e neppure quello in possesso di una bassa competenza, un'alta Struttura di Iniziazione e un'alta Considerazione.

Un'ulteriore conferma del fatto che è poco realistico pensare a un unico stile di leadership ideale emerse da uno studio condotto in un insediamento industriale in Nigeria: i cui risultati furono quasi diametralmente opposti alle conclusioni di Likert. In quel paese, i dirigenti che erano orientati al compito e che praticavano una stretta supervisione tendevano ad avere settori molto produttivi, mentre altri orientati alle persone e che praticavano un controllo generico, tendevano ad avere una bassa produttività nei settori loro affidati. Un unico stile di leadership, in quanto tale, non può, quindi, tenere conto delle differenze culturali, in particolare delle tradizioni e dei costumi, nonché del livello d'istruzione, dello standard di vita, o dell'esperienza industriale. Questi esempi di differenze culturali dei dipendenti o della situazione ambientale sono importanti per stabilire lo stile di leadership più idoneo da adottare. Di conseguenza, in base alla definizione del processo di leadership inteso come una funzione del leader, dei collaboratori e di altre variabili situazionali, il fatto di ipotizzare un unico tipo ideale di comportamento sembra poco realistico.

Lo stile di leadership adattivo

E' desiderio di tutti quello di mettere a punto una formula del comportamento ideale del leader. Si direbbe che molti manager vogliono sentirsi dire come devono comportarsi. Dall'analisi precedente risulta inoltre chiaro che alcuni studiosi, in base alle ricerche sulla leadership, sembrano propendere per uno stile normativo. Molti di questi autori hanno sostenuto la tesi di uno stile di leadership integrato (alto interessamento sia per il compito sia per le relazioni), oppure un'impostazione permissiva, democratica, imperniata sulle relazioni umane. Questi stili potrebbero essere opportuni in alcuni contesti organizzativi, ma in altri potrebbero risultare inadeguati. Uno stile di leadership efficace in altre istituzioni, quali ad esempio, forze armate, ospedali, istituti di pena o Chiese, dipende anche dalla situazione o dall'ambiente specifico che le caratterizza in modo peculiare. La formula della leadership efficace andrebbe quindi letta come $E = f(l, c, s)$ dove la E, che sta per efficacia, è funzione del leader (l), dei collaboratori (c) e dell'ambiente o variabili situazionali (s). I leader efficaci sono in grado di adattare il proprio stile di leadership alle esigenze dei collaboratori e della situazione. Poiché queste non sono delle costanti, l'uso di uno stile comportamentale adeguato rappresenta una sfida per il leader efficace. "Il manager deve richiamarsi, per molti aspetti, al musicista che varia le proprie tecniche e impostazioni per ottenere le sfumature richieste dall'esecuzione desiderata." Il concetto di comportamento di leadership adattivo si potrebbe enunciare nel modo seguente:

Più i manager adattano il loro stile di leadership per adeguarlo alla situazione particolare e ai bisogni dei loro collaboratori, più essi tenderanno a essere efficaci nel raggiungimento degli obiettivi vi personali e dell'organizzazione

Un modello di leadership basato sulle esigenze contingenti

Il concetto di comportamento di leadership adattivo mette in discussione l'esistenza di uno stile di leadership "migliore" in assoluto; non si tratta di scoprire lo stile migliore, ma lo stile più efficace in una particolare situazione. Quello che si suggerisce è che tutta una serie di stili di comportamento possono essere efficaci o inefficaci, a seconda degli elementi importanti di ciascuna situazione.

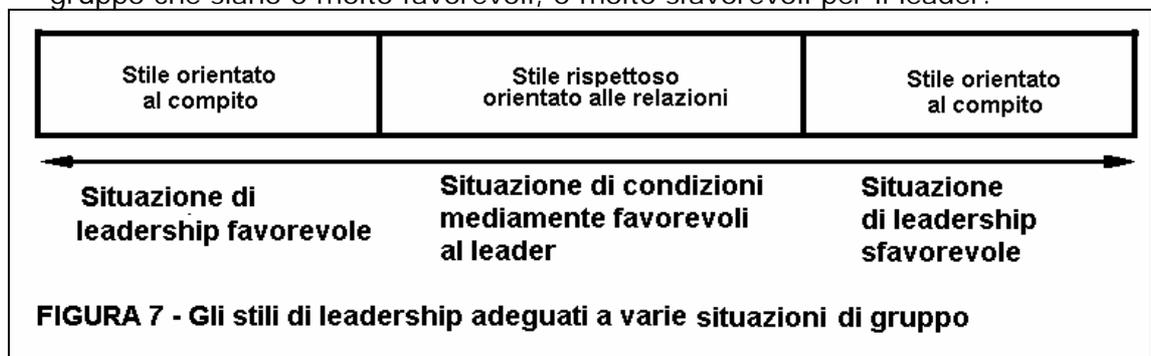
Secondo un modello di leadership basato sulle esigenze contingenti (Leadership Contingency Model) elaborato da Fred E. Fiedler, si direbbe che tre principali variabili situazionali determinino il fatto che una data situazione sia favorevole ai leader: (1) le loro relazioni personali con i membri del gruppo (relazioni leader-membro); (2) il livello di strutturazione del compito assegnato al loro gruppo (strutturazione del compito); e (3) il potere e l'autorità derivanti dalla loro posizione (potere della posizione). Le relazioni tra leader e membri del gruppo sembrano corrispondere ai concetti dei rapporti umani discussi in precedenza, mentre la strutturazione del compito e il potere della posizione, che misurano aspetti di una situazione collegati in modo molto stretto, sembrano associarsi ai concetti del compito da svolgere. Fiedler definisce i presupposti favorevoli di una situazione come "la misura di quanto una situazione permetta al leader di esercitare la propria influenza sul suo gruppo".

In tale modello possono verificarsi otto combinazioni di queste tre variabili situazionali. Nella misura in cui un comportamento di leadership oscilla da un'intensità maggiore a un'intensità minore, nell'ambito di queste tre variabili, darà luogo a una delle otto combinazioni (situazioni) indicate. La situazione più favorevole per consentire ai leader di influenzare il loro gruppo è una situazione in cui essi sono stimati dai collaboratori (buone relazioni leader-collaboratori), occupano una posizione di rilievo (forte potere della posizione) e stanno dirigendo un lavoro ben definito (alta strutturazione del compito).

La situazione più sfavorevole per i leader è invece una situazione in cui essi non sono graditi, hanno scarso potere derivante dalla posizione e devono affrontare un compito non strutturato.

Avendo elaborato questo modello per classificare delle combinazioni di gruppo, Fiedler ha tentato di delineare lo stile di leadership più efficace - orientato al compito o alle relazioni - per ciascuna delle otto combinazioni. Riesaminando gli studi precedenti sulla leadership e analizzando le nuove ricerche, Fiedler è giunto alla conclusione che:

1. I leader orientati al compito tendono a rendere al massimo in situazioni di gruppo che siano o molto favorevoli, o molto sfavorevoli per il leader.



2. I leader orientati alle relazioni tendono a rendere al meglio in situazioni le cui condizioni siano mediamente favorevoli.

Per quanto il modello di Fiedler possa essere utile a un leader, si direbbe che esso ritorna a un unico continuum di comportamento di leadership, indicando che esistono solo due stili fondamentali del comportamento di un leader: quello orientato al compito e quello orientato alle relazioni. La maggior parte degli studi svolti mostra che il comportamento di leadership va riportato su due assi separati, anziché su un unico continuum. Un leader molto orientato al compito, quindi, non deve avere un orientamento alle relazioni alto o basso; è, infatti, possibile qualsiasi combinazione di queste due dimensioni.

Il Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader

Nei modelli di leadership elaborati da Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard del Center for Leadership Studies sono adottati i termini comportamento direttivo e comportamento di relazione per descrivere dei concetti simili a quelli di Considerazione e Struttura di Iniziazione impiegati negli studi dell'Ohio State. I quattro quadranti fondamentali del comportamento di leadership sono così definiti: molta guida e poco sostegno; molta guida e molto sostegno; molto sostegno e poca guida; poco sostegno e poca guida (vedi Figura 8).



Questi quattro stili fondamentali rappresentano stili di leadership sostanzialmente diversi. Lo stile di leadership di un individuo è il modello di comportamento che quella persona manifesta quando cerca di influenzare le attività di altre persone, così come queste ultime lo percepiscono. Questa percezione può essere assai diversa dal modo in cui il leader percepisce il proprio comportamento, che definiremo come autopercezione, piuttosto che stile. Lo stile di leadership di una persona implica sempre una certa combinazione di comportamento direttivo e di comportamento di relazione. Queste due tipologie di comportamento, direttivo e

di relazione, essenziali per il concetto di stile di leadership, si definiscono nel modo seguente:

Comportamento direttivo : quello che i leader adottano per organizzare e definire i ruoli dei membri del loro gruppo (collaboratori); spiegare quali attività ciascuno di loro debba svolgere, e quando, come e dove essi debbano portare a termine i compiti assegnati; si caratterizza per lo sforzo di stabilire in forma molto rigida dei modelli di organizzazione, dei canali di comunicazione e dei metodi predeterminati per portare a termine un lavoro affidato.

Comportamento di relazione: quello che i leader adottano per mantenere dei rapporti personali tra loro e i membri del loro gruppo (collaboratori), aprendo canali di comunicazione, offrendo un sostegno socioemotivo, gratificazioni psicologiche, e assumendo comportamenti agevolanti. (42)

La dimensione dell'efficacia

Visto che l'efficacia dei leader dipende dal modo in cui il loro stile di leadership si rapporta alla situazione in cui essi si trovano a operare, si dovrebbe aggiungere una dimensione dell'efficacia al modello bidimensionale. Questo punto è illustrato dalla Figura 9.

William J. Reddin, con la sua Teoria dello Stile di Management a Tre Dimensioni, fu il primo ad aggiungere la dimensione dell'efficacia alle dimensioni dell'interesse per il compito e dell'interesse per le relazioni dei modelli attitudinali precedenti, come ad esempio la Griglia Manageriale. Reddin, la cui opera pionieristica ci ha notevolmente influenzato nell'elaborazione del Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader, illustrato in questo libro, riteneva che un modello teorico utile "dovesse riconoscere che tutta una serie di stili può essere efficace o inefficace a seconda della situazione".

Con l'aggiunta della dimensione dell'efficacia alle dimensioni del comportamento direttivo e del comportamento di relazione del precedente modello di leadership dell'Ohio State, abbiamo integrato, nel Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader, i concetti di stile del leader con le esigenze situazionali di un ambiente specifico. Quando lo stile di un leader è adeguato a una determinata situazione, si definisce efficace; quando lo stile è inadeguato a una data situazione, si definisce inefficace.

Se l'efficacia di uno stile di leadership dipende dalla situazione in cui lo si adotta, ne consegue che ciascuno degli stili fondamentali può essere efficace o inefficace, a seconda della situazione. Spesso la differenza tra gli stili efficaci e quelli inefficaci non risiede tanto nell'effettivo comportamento del leader, quanto nella maggiore o minore opportunità di tale comportamento all'interno dell'ambiente in cui lo si adotta. La terza dimensione è rappresentata dall'ambiente. E l'interazione dello stile fondamentale con l'ambiente a tradursi in un certo livello di efficacia o inefficacia. Chiamiamo efficacia la terza dimensione, perché nella maggior parte dei contesti organizzativi si usano vari criteri per misurare il livello di efficacia o di inefficacia di un manager o di un leader. La nostra opinione è che sia importante tenere presente che la terza dimensione è 'ambiente in cui il leader sta operando. Si può concepire lo stile fondamentale di un leader come un tipo di stimolo particolare, ed è la reazione a questo stimolo che si può considerare efficace o inefficace. Questo è un concetto importante, perché i teorici e i professionisti, che sostengono l'esistenza di uno stile di leadership migliore di tutti gli altri, danno dei giudizi di valore sullo stimolo, mentre coloro che danno un'impostazione situazionale alla leadership valutano la reazione o gli effetti dello

stimolo, piuttosto che lo stimolo stesso. Questo concetto è illustrato nel diagramma del Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader presentato nella Figura 10.

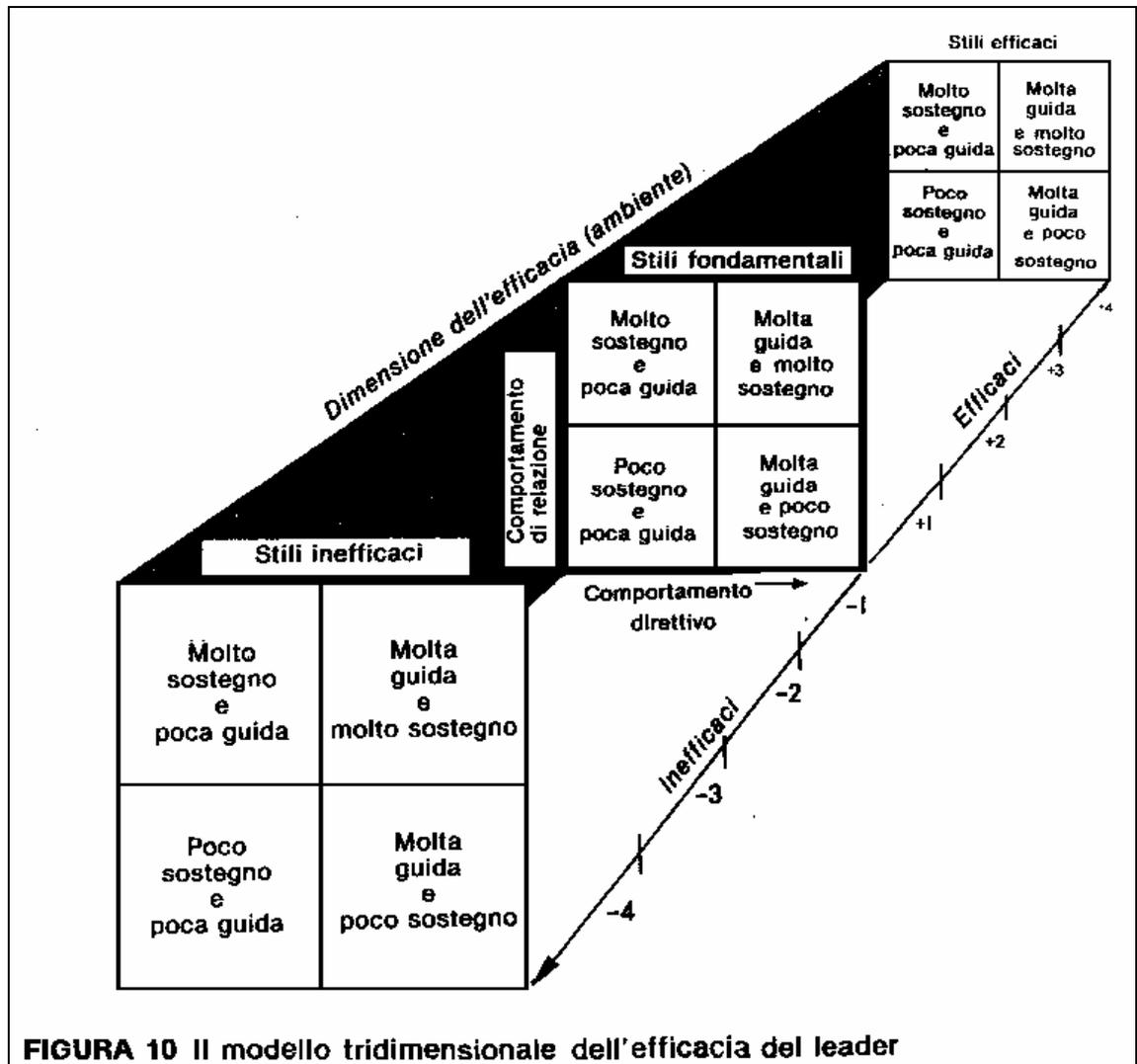


FIGURA 10 Il modello tridimensionale dell'efficacia del leader

Per quanto in questo modello l'efficacia appaia come un fattore situazionale che c'è o non c'è, in realtà essa andrebbe rappresentata come un continuum. Qualsiasi determinato stile, in una certa situazione, potrebbe ricadere in qualche punto di questo continuum compreso fra gli opposti "estremamente efficace" ed "estremamente inefficace". L'efficacia, quindi, è una questione di livelli, e potrebbe esserci un numero infinito di facce della dimensione dell'efficacia, anziché solamente tre. Per illustrare questo fatto, si è divisa la dimensione dell'efficacia in quartili che vanno sul versante dell'efficacia da +1 a +4 e sul versante dell'inefficacia da -1 a -4.

I quattro stili efficaci e i quattro inefficaci danno, in sintesi, la misura di quanto è adeguato lo stile fondamentale di un leader a una determinata situazione, nell'ottica dei suoi collaboratori, superiori o colleghi. La Tabella 4.1 descrive sommariamente uno dei molti modi diversi in cui ciascuno stile potrebbe essere percepito come efficace o inefficace dagli altri.

Uno schema come il Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader si distingue dagli altri perché non rappresenta un singolo stile di comportamento

ideale che, in quanto tale, potrebbe essere considerato idoneo in tutte le situazioni. Ad esempio, lo stile molta guida e molto sostegno è adeguato solo in determinate situazioni. In organizzazioni fondamentalmente portate a operare in situazioni di emergenza, come le forze armate o i vigili del fuoco lo stile di leadership più appropriato, basandoci su significative indicazioni, sembrerebbe essere quello caratterizzato da molta guida e poco sostegno; infatti, durante una battaglia, un incendio o un'emergenza il successo di un intervento dipende spesso da una risposta immediata agli ordini. Le urgenze temporali non consentono tempi di discussione e neppure permettono di fornire spiegazioni sulle decisioni adottate. Una volta superata la crisi, però, altri stili potrebbero risultare più adeguati. Ad esempio, benché sul luogo di un incendio il comandante dei pompieri possa trovarsi a dover imporre un alto livello di strutturazione dei compiti da svolgere, una volta rientrato alla sede può essere opportuno che egli adotti altri stili, per quanto concerne l'esecuzione di alcune funzioni accessorie da parte dei suoi uomini, quali la manutenzione delle attrezzature e lo studio di nuove tecniche antincendio.

II problema della coerenza

I lettori potrebbero chiedersi perché non è opportuno utilizzare sempre lo stesso stile di leadership. "Dopotutto, ci hanno insegnato che è bene essere coerenti." In passato si sarebbe potuto anche dare questo consiglio, ma nella nostra ottica coerenza non significa usare sempre lo stesso stile. Coerenza, piuttosto, significa usare lo stesso stile per tutte le situazioni analoghe e modificare opportunamente lo stile col variare delle situazioni. Se, perciò, un manager usasse uno stile di relazione con molto sostegno e poca guida nei confronti di un suo collaboratore, sia quando questi svolge bene i compiti a lui affidati, sia quando invece denuncia un rendimento scadente, quel manager si comporterebbe in modo incoerente, non coerente. I manager sono coerenti se dirigono i loro dipendenti, sottoponendoli a sanzioni quando rendono poco, e sostenendoli e premiandoli quando, invece, assolvono con profitto le loro mansioni. I manager sono, per contro, incoerenti se mantengono un atteggiamento incoraggiante e di sostegno con i loro dipendenti sia quando svolgono con ottimi risultati i compiti loro assegnati, sia quando le loro prestazioni sono deludenti.

Per essere davvero coerenti (nei nostri termini) i manager devono comportarsi nello stesso modo, in situazioni analoghe, con tutte le persone interessate. Un manager coerente, perciò, non prenderebbe decisioni punitive nei confronti di un dipendente che abbia commesso degli errori astenendosi, nel contempo, dall'adottare un analogo provvedimento con un altro membro del suo staff ugualmente colpevole, e viceversa.

E' anche importante che i manager trattino i loro dipendenti nello stesso modo in circostanze analoghe, anche quando ciò è scomodo, poiché sono oberati da impegni, o non ne hanno voglia.

Alcuni manager sono coerenti solo quando gli conviene. Possono lodare e sostenere i loro uomini quando ne hanno voglia, e correggerne e sorvegliarne le attività quando hanno tempo. Ciò crea dei problemi e a questo proposito, probabilmente, i genitori risultano i manager peggiori. Poniamo, ad esempio, che Maria ed Enrico si inquietino se i loro bambini litigano e che, quando questo succede, tendano a bloccarli immediatamente. Ma ci sono delle eccezioni alla loro coerenza. Se stanno uscendo di corsa perché hanno un invito a cena, in generale non si interessano del fatto che i bambini si picchino; se poi si trovano al supermercato con i ragazzi, spesso permetteranno loro un comportamento che normalmente non tollererebbero, perché si sentono a disagio nel punirli in pubblico.

Poiché i bambini verificano in continuazione i limiti o confini del loro comportamento (vogliono sapere che cosa possono e che cosa non possono fare) i figli di Enrico e Maia imparano presto che non devono picchiarsi tranne quando "mamma e papà hanno fretta di uscire o quando sono con loro in un negozio". Se genitori e manager non sono disposti a essere coerenti, anche quando ciò è scomodo, essi possono di fatto incoraggiare comportamenti scorretti.

Attitudine e comportamento

In passato, il concetto di coerenza si basava sulla convinzione che il comportamento di un manager dovesse essere coerente con il suo atteggiamento. Questo assunto costituiva un problema soprattutto per alcune persone fortemente coinvolte nelle relazioni interpersonali o in particolari attività formative. Era radicata la convinzione che se si dimostra interesse per le persone e si fanno ipotesi positive nei loro confronti, l'atteggiamento conseguente verso di loro dovrebbe essere basato su un alto sostegno e solo raramente sul controllo o su atteggiamenti direttivi.

Gran parte di questo problema, a nostro giudizio, derivava dall'incapacità di alcuni studiosi di distinguere tra un modello attitudinale e un modello comportamentale. Nell'esaminare, ad esempio, le dimensioni della Griglia Manageriale (interesse per la produzione e interesse per le persone) e della Teoria dello Stile di Management a Tre Dimensioni di Reddin (orientamento al compito e orientamento alle relazioni), si può vedere che queste risultano dimensioni attitudinali. L'interesse o l'orientamento sono un sentimento o un'emozione nei confronti di qualcosa. Lo stesso si può dire delle ipotesi sulla natura umana della Teoria X e Teoria Y di McGregor: la Teoria X descrive dei sentimenti negativi sulla natura delle persone, mentre la Teoria Y descrive dei sentimenti positivi. Tutti questi sono modelli che descrivono attitudini e sentimenti.

Le dimensioni del Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader (comportamento direttivo e comportamento di relazione), invece, rappresentano dimensioni di comportamento osservato. Il Modello dell'Efficacia del Leader descrive quindi il modo in cui gli individui si comportano, mentre la Griglia Manageriale, la Teoria dello Stile di Management a Tre Dimensioni e la Teoria X - Teoria Y descrivono attitudini o predisposizioni nei confronti della produzione e delle persone.

Sebbene i modelli attitudinali e il Modello dell'Efficacia del Leader prendano in esame aspetti diversi della leadership, essi non sono incompatibili. Un contrasto emerge unicamente quando si formulano ipotesi comportamentali sulla base dell'analisi della dimensione attitudinale di modelli quali la Griglia Manageriale e la Teoria X - Teoria Y. Innanzitutto, è assai difficile prevedere il comportamento sulla base di atteggiamenti e valori. In effetti, si è osservato che si possono ottenere dei risultati migliori operando in modo opposto rispetto alle ipotesi teoriche. Si può riuscire, cioè, a prevedere molto meglio i valori o gli atteggiamenti partendo dal comportamento. Se volete sapere che cosa sta a cuore a una persona, guardate che cosa fa quella persona; osservatene il comportamento.

Supponiamo che una persona si interessi molto delle condizioni di vita nei quartieri poveri, e del problema dell'indigenza in generale. Tutto questo vi suggerisce che cosa ha intenzione di fare al riguardo quella persona? No. Può esserci una persona che si preoccupa molto delle condizioni di vita nei quartieri poveri e del problema dell'indigenza, la quale assume questo atteggiamento: "Non me ne parlare. In quella parte della città non voglio neppure andarci". Quella persona, in altri termini adotta un comportamento di fuga o ritirata

(comportamento di poco sostegno e poca guida). Può esserci ancora un'altra persona, estremamente preoccupata delle condizioni di vita nei quartieri poveri e del problema dell'indigenza, che si reca in quei quartieri per suggerire alla gente che cosa deve fare, come farlo, quando farlo, e dove farlo (comportamento di forte guida e scarso sostegno). Può esserci, per citare un altro esempio, un'altra persona che si preoccupa molto delle condizioni di vita nei quartieri poveri e dello stato di indigenza, che vorrebbe recarsi nei quartieri-ghetto a dire: "Ehi, mi spiace che abbiate dei problemi. Volete che ne parliamo? Discutiamone. Certamente, capisco che cosa provate" (comportamento di elevato sostegno e scarsa guida). Infine, si potrebbe trovare qualcun altro molto sensibile alle condizioni di vita nei quartieri poveri che potrebbe adottare in misura elevata sia un comportamento direttivo sia un comportamento di relazione.

Quello che vogliamo dire è che lo stesso insieme di valori può suscitare una serie di comportamenti diversi. Non è facile prevedere i comportamenti in base ai valori e una rapida analisi dei più semplici modelli delle scienze del comportamento può contribuire a sottolineare il nostro punto di vista. Il modello è il S-O-R (uno stimolo rivolto in direzione di un organismo produce qualche risposta). La trappola in cui cadono molti esperti di formazione di stampo umanistico è di proporre che si valuti l'efficacia del management osservando lo stimolo, ovvero lo stile di leadership. In altri termini, costoro sostengono che esistono stili buoni e stili cattivi. Quello che noi stiamo dicendo, invece, è che, se si deve valutare il rendimento, non si deve valutare lo stimolo, bensì i risultati, cioè la risposta allo stimolo.

Ecco quindi quello che noi affermiamo: non esiste uno stile di leadership, né uno stimolo, migliore di tutti gli altri; qualsiasi stile di leadership può essere efficace o inefficace a seconda della risposta che quello stile ottiene in una particolare situazione. Come si vedrà nel prossimo capitolo, quando si parla della risposta non si parla semplicemente di produzione o di produttività, ma si deve anche osservare il tipo di impatto che i leader hanno sulle risorse umane. Non è sufficiente ottenere un'elevata produttività per sei mesi, per ritrovarsi poi col personale inquieto che si agita, se ne va e passa alla concorrenza. Ci si deve preoccupare dell'impatto che si ha sulle risorse umane, sullo sviluppo delle loro capacità e del loro impegno. Quando parliamo di risposta o di risultati, perciò, parliamo di produzione e nello stesso tempo di impatto sulle risorse umane.

C'è anche un altro motivo per cui si deve andare molto cauti nel formulare ipotesi comportamentali sulla base di indicazioni attitudinali. Per quanto un forte interessamento sia per il fattore produttivo sia per quello umano (atteggiamento 9-9) e le ipotesi positive derivanti dalla Teoria Y sulla natura umana costituiscano ingredienti fondamentali per ottenere manager efficaci, può essere opportuno che i manager stessi si impegnino in tutta una serie di comportamenti quando affrontano problemi diversi all'interno del loro ambiente. E' probabile, quindi, che lo stile di molta guida/molto sostegno, spesso associato allo stile di Squadra 9-9 della Griglia Manageriale, o lo stile partecipativo di comportamento (molto sostegno/poca guida), di cui spesso si afferma la coerenza con la Teoria Y, non siano sempre opportuni. Se, ad esempio, i dipendenti di un manager sono emotivamente maturi e in grado di assumersi le loro responsabilità, lo stile di leadership adeguato per lavorare con loro può essere quello di poca guida e poco sostegno. In questo caso, il manager delega ai suoi collaboratori la responsabilità di pianificare, organizzare e controllare le loro attività. Egli si limita ad assolvere un ruolo di sfondo, fornendo un sostegno socioemotivo solo quando sia necessario. Utilizzando adeguatamente questo stile, il manager non sarebbe "esaurito" (scarso interessamento alle persone e alla produzione), né sarebbe un manager da Teoria X. In effetti, quello di delegare a persone dotate di competenza e sicurezza in se stesse è il modo migliore

per un manager di dimostrare il suo atteggiamento 9-9 e le sue ipotesi da Teoria Y sulla natura umana. Lo stesso vale per l'impiego di uno stile direttivo di molta guida/poco sostegno. A volte, il modo migliore di dimostrare il proprio interessamento per le persone e la produzione (9-9) è quello di dirigere, controllare e sottoporre a stretta sorveglianza il comportamento di queste persone, quando esse sono insicure e non dispongono ancora delle capacità necessarie per svolgere il loro lavoro.

Sintetizzando, l'esperienza tende a dimostrare che non esiste nessuno stile di leadership normativo (migliore di tutti). I leader efficaci adattano il loro stile all'esigenza di soddisfare i bisogni dei loro collaboratori e nel rispetto delle caratteristiche ambientali in cui operano. Se i collaboratori sono diversi tra loro, vanno trattati in modi diversi. L'efficacia, quindi, dipende dal leader, dai collaboratori e dalle altre variabili situazionali: $E = f(l, c, s)$. Chiunque sia interessato al proprio successo in quanto leader, deve quindi riflettere seriamente su queste considerazioni comportamentali e ambientali.

Una leadership per ogni situazione.

Il modello di "Leadership situazionale" elaborato da Hersey e Blanchard (⁶⁹) risponde alla necessità di adottare uno "stile di leadership" ad hoc per ciascuna "situazione" lavorativa.

Secondo la Leadership Situazionale, non esiste un unico modo, migliore di tutti gli altri, per influenzare le persone. Lo stile di leadership che una persona dovrebbe utilizzare con gli individui o con i gruppi dipende dal livello di maturità delle persone che il leader sta tentando di influenzare.

La Leadership Situazionale si fonda su un'azione reciproca che si svolge tra: (1) la quantità di guida e direzione (comportamento direttivo) che un leader offre; (2) la quantità di sostegno socioemotivo (comportamento di reazione) fornito da un leader; (3) il livello di prontezza ("maturità") manifestato dai collaboratori nel perseguire uno specifico compito, funzione od obiettivo. Questo concetto è stato sviluppato per aiutare le persone che tentano di affermare la propria leadership, indipendentemente dal loro ruolo, a essere più efficaci nelle interazioni quotidiane con gli altri; inoltre esso offre ai leader una certa comprensione del rapporto tra uno stile di leadership efficace e il livello di maturità dei loro collaboratori.

Benché, quindi, tutte le variabili situazionali (leader, collaboratore/i, superiore/i, colleghi, organizzazione, esigenze del lavoro e tempo) siano importanti, l'accento della Leadership Situazionale è posto sul comportamento di un leader in rapporto ai collaboratori. In qualsiasi situazione, i collaboratori sono d'importanza vitale, non solo perché individualmente accettano o respingono il leader, ma perché, di fatto, come gruppo, sono determinanti ai fini di qualunque potere personale il leader possa avere(⁷⁰).

⁶⁹ Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, Leadership situazionale, trad. it. Sperlig e Kupfer, 1982

⁷⁰ Quando discutiamo dei rapporti leader-collaboratore, non stiamo necessariamente parlando di un rapporto gerarchico, vale a dire superiore/subalterno. La stessa avvertenza varrà nel corso della nostra trattazione della Leadership Situazionale. Qualsiasi riferimento al leader o al collaboratore in questa teoria, quindi, dovrebbe essere inteso in termini di leader potenziale e collaboratore potenziale. Di conseguenza, per quanto i nostri esempi possano suggerire un rapporto gerarchico, i concetti presentati nella Leadership Situazionale dovrebbero trovare applicazioni a prescindere dal fatto che si stia tentando di influenzare il comportamento di un dipendente, del proprio capo, di un collega, di un amico o di un parente.

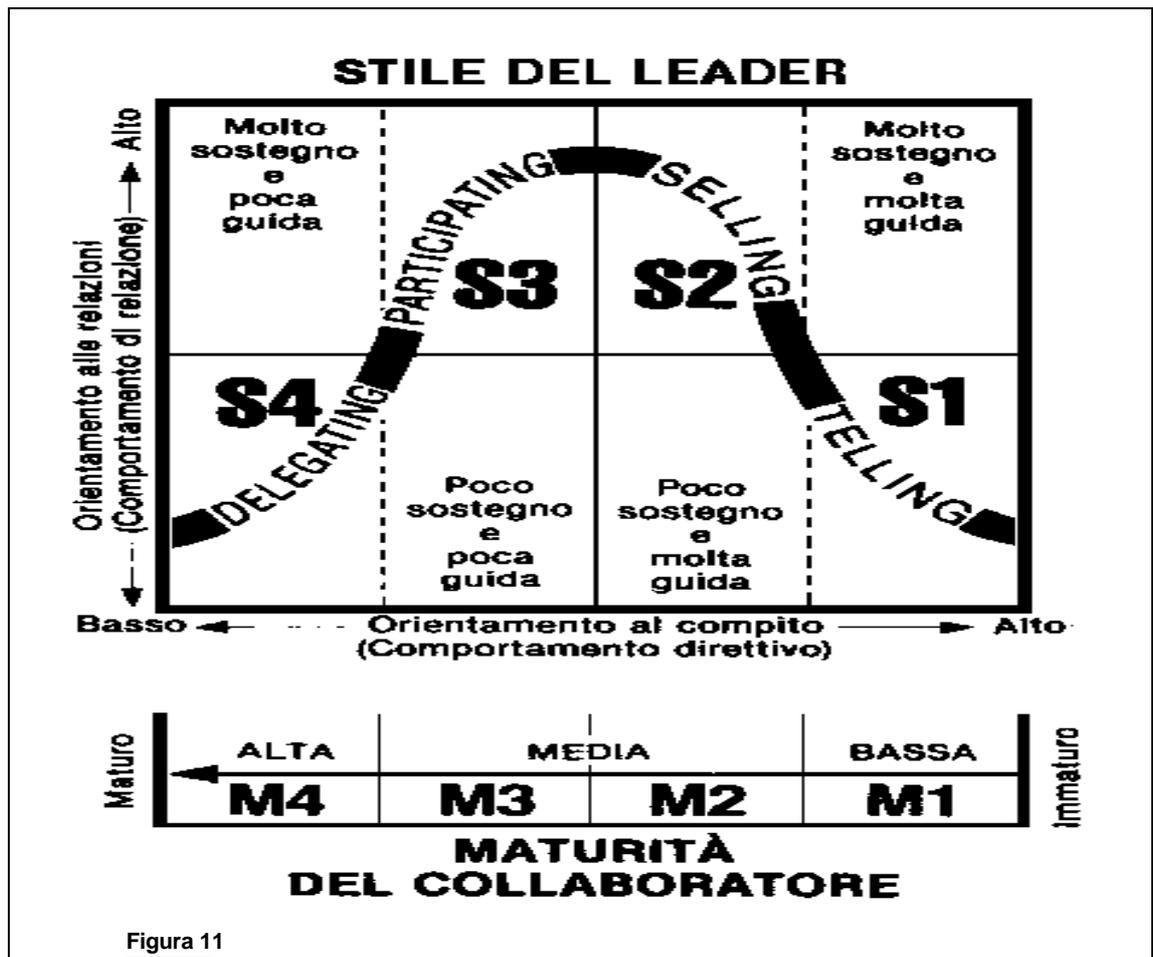
La maturità dei collaboratori o del gruppo

Nella Leadership Situazionale la maturità si definisce come la capacità e disponibilità delle persone ad assumersi la responsabilità di indirizzare il proprio comportamento. Queste variabili di maturità dovrebbero essere considerate unicamente in rapporto a uno specifico compito da svolgere. Ciò significa che un individuo o un gruppo non sono maturi o immaturi in senso globale. Tutte le persone tendono a essere più o meno mature in rapporto a uno specifico compito, funzione, od obiettivo, che un leader sta tentando di realizzare tramite i loro sforzi. Un venditore, pertanto, può mostrarsi molto responsabile nell'acquisire nuovi clienti od ordini, ma molto superficiale nella compilazione dei moduli necessari per la documentazione di una vendita. Quindi, è opportuno che il suo diretto superiore lo lasci solo quando si tratta di concludere una vendita, ma lo tenga ben d'occhio per quanto riguarda la modulistica, fino a quando egli non sia in grado di cominciare a lavorare autonomamente anche nella stesura dell'ordine.

Oltre a valutare il livello di maturità degli individui all'interno di un gruppo, è possibile che un leader debba valutare il livello di maturità del gruppo in se stesso, soprattutto se esso ha frequenti interazioni al proprio interno, nello stesso ambiente di lavoro, così come avviene per gli studenti in un'aula scolastica. E possibile, infatti, che un insegnante scopra che una classe, come gruppo, si trova a un determinato livello di maturità in una particolare materia, ma che uno studente all'interno di quel gruppo è a un livello diverso. Quando l'insegnante si trova a quattr'occhi con questo studente, è probabile che debba comportarsi in modo assai diverso rispetto a quando sta lavorando con la classe come gruppo. I leader devono quindi capire che può sussistere per loro la necessità di comportarsi con i membri del loro gruppo in modi diversi a seconda che li trattino da soli o con il gruppo nel suo insieme.

Lo stile del leader e la maturità dei collaboratori

La Figura 11 rappresenta il rapporto tra la maturità relativa al compito e gli stili di leadership adeguati da utilizzare via via che i collaboratori passano dalla immaturità alla maturità. Così come mostra la figura, il lettore dovrebbe tenere presente che il diagramma rappresenta due fenomeni diversi. Lo stile di leadership adeguato (stile del leader) a determinati livelli di maturità dei collaboratori è indicato dalla curva prescrittiva che attraversa i quattro quadranti della leadership. Questa curva a campana è definita curva prescrittiva perché mostra lo stile di leadership adeguato in rapporto al livello di maturità corrispondente.



Ciascuno dei quattro stili di leadership - "prescrivere", "vendere", "coinvolgere", "delegare" - identificati nella Figura 11, è una combinazione di comportamento direttivo - e di relazione. Il comportamento direttivo è il grado in cui un leader impartisce direttive alle persone, dicendo loro che cosa fare, quando farlo, dove farlo e come farlo; significa cioè fissare degli obiettivi per loro e definire i loro ruoli.

Il comportamento di relazione è, invece, il grado in cui un leader si impegna in una comunicazione a due sensi con le persone, fornendo loro sostegno, incoraggiamento, "gratificazioni psicologiche" e comportamenti agevolanti; significa, cioè, stare attivamente ad ascoltare le persone e sostenerne gli sforzi.

La maturità dei collaboratori è qualcosa di graduale. Come si può vedere nella Figura 11 si forniscono alcuni termini di riferimento della maturità per stabilire lo stile di leadership adeguato, dividendo il continuum della maturità, al di sotto del modello della leadership, in quattro livelli: bassa (M1), mediobassa (M2), medioalta (M3) e alta (M4).

Lo stile di leadership adeguato, per ciascuno dei quattro livelli di maturità, comprende la giusta combinazione di comportamento direttivo (guida) e di comportamento di relazione (sostegno).

"Prescrivere" è per una bassa maturità. Le persone che non sono capaci né pronte (M1) ad assumersi la responsabilità di fare qualcosa non sono competenti né sicure di sé. In molti casi, la loro mancanza di disponibilità è una conseguenza della loro insicurezza nei confronti del compito richiesto. Uno stile direttivo di

"prescrizione" (S1), pertanto, fornendo una supervisione e direttive chiare e specifiche, ha la più elevata probabilità di riuscire efficace con individui a questo livello di maturità. Questo stile è detto "prescrittivo" perché è caratterizzato dal fatto che il leader definisce i ruoli e dice alle persone che cosa fare, e come, quando e dove svolgere le varie mansioni, ponendo l'accento sul comportamento direttivo. Un eccessivo comportamento di relazione con persone a questo livello di maturità può essere considerato permissivo, compiacente e, ciò che più conta, premiante nei confronti di un rendimento scadente. Questo stile prevede, quindi, un alto comportamento direttivo e un basso comportamento di relazione.

"**Vendere**" è per una maturità mediobassa. Le persone incapaci, ma disponibili (M2) ad assumersi la responsabilità hanno fiducia in se stesse, ma mancano ancora di capacità. Si direbbe, quindi, che uno stile di "vendita" (S2), che presuppone un comportamento direttivo data la mancanza di capacità - ma anche un comportamento di sostegno per consolidare la disponibilità e l'entusiasmo dei collaboratori, sia il più opportuno con individui a questo livello di maturità. Questo stile è definito di "vendita" perché la maggior parte degli indirizzi da seguire, per assolvere un compito, proviene dal leader. Ciononostante, mediante la spiegazione e la comunicazione a due sensi, il leader cerca di "far acquistare" psicologicamente ai propri collaboratori i comportamenti desiderati. Di norma, i collaboratori a questo livello di maturità rispetteranno una decisione se ne comprenderanno il motivo e se il loro leader offrirà anche una certa quantità di aiuto e di direzione. Questo stile prevede un alto comportamento direttivo e un alto comportamento di relazione.

"**Coinvolgere**" è per una maturità medioalta. Le persone a questo livello di maturità sono capaci, ma non sono pronte (M3) a fare quello che vuole il leader. La loro mancanza di disponibilità è spesso una conseguenza della loro mancanza di fiducia in se stesse o insicurezza. Se, comunque, sono competenti, ma poco disponibili, la loro riluttanza a dare il rendimento atteso è più un problema motivazionale. E' necessario, per questo, che il leader apra la propria porta (comunicazione a due sensi e ascolto attivo) per sostenere il collaboratore nei suoi sforzi di utilizzare la capacità che già possiede. Uno stile di sostegno, non-direttivo, cioè di "coinvolgimento" (S3) ha, quindi, le massime probabilità di essere efficace con individui a questo livello di maturità. Questo stile è detto di "coinvolgimento" perché sia il leader sia il collaboratore contribuiscono al processo decisionale e il ruolo principale del leader è un ruolo di comunicazione e di agevolazione. Questo stile prevede un alto comportamento di relazione e un basso comportamento direttivo.

"**Delegare**" è per un alto livello di maturità. Le persone a questo livello di maturità sono tanto capaci quanto disponibili, o sicure di sé, nell'assumersi le proprie responsabilità. Uno stile di "delega" (S4) discreto, che fornisca poche direttive e poco sostegno, ha le massime probabilità di risultare efficace con persone caratterizzate da questo livello di maturità. Anche se può essere ancora il leader a individuare il problema, la responsabilità di mettere in atto i piani è affidata a questi collaboratori maturi, consentendo loro di condurre il gioco e di decidere il come, il quando e il dove. Al tempo stesso, essi sono psicologicamente maturi e non richiedono, quindi, quantità superiori alla media di comunicazioni bidirezionali o di comportamento di sostegno. Questo stile prevede un basso comportamento di relazione e un basso comportamento direttivo.

Come cambia la leadership

Premessa.

C'è ancora bisogno oggi, in una società che tende sempre più ad appiattirsi, in una cultura organizzativa che tende sempre più alla frammentazione ed alla responsabilizzazione autonoma e generalizzata delle persone, dei "leader", così come li abbiamo concepiti fino a ieri?

Quando ci si domanda quale sia oggi il ruolo del leader, quanta domanda di leadership oggi venga manifestandosi, dove il leader abbia ancora spazio, e se ci sia bisogno di lui, la relativa riflessione culturale, politica organizzativa e sociale si dibatte sempre più tra due tesi apparentemente contraddittorie.

Da un lato si osserva che a causa dei sempre maggiori gradi di incertezza e di imprevedibilità del futuro le persone, le istituzioni e le imprese che si trovano costrette a risolvere problemi nuovi o complessi si accingono ad affrontarli sempre più attraverso soluzioni organizzative volte a ripartire le responsabilità tra più soggetti coinvolti, e ad aumentare gli spazi di autonomia decisionale di si trova sulla "linea di fuoco", a contatto con il problema. Ciò pone in crisi le tradizionali fonti e sedi del potere, perché produce capi che non comandano, governi che non governano, genitori che non educano, campioni che non trascinano: tutte le decisioni che interessano una generalità di persone sono prese con il loro coinvolgimento, chi guida e chi è guidato finisce per identificarsi.

Ma d'altro canto si riconosce che per uscire brillantemente dalle incertezze del tempo di oggi non basta la routine e neppure la competenza specifica, non è sufficiente ripartire le responsabilità di eventuali errori, ed occorre invece sviluppare capacità di visione complessiva e creativa del problema stesso, un colpo d'ala, lo sviluppo di una capacità di traguardare il futuro e di assumersi i relativi rischi, di essere sempre più determinati e pervicaci. Si tratta di capacità sempre presenti nella tradizionale figura del leader, che inducono il sorgere di una nostalgia delle figure carismatiche di un tempo.

Da questa contraddizione emergono alcune domande: come è possibile che la nostra cultura finisca per trovare soluzioni che comportano una sostanziale negazione della leadership, bruciando in breve tempo i potenziali leader o addirittura negando l'utilità di affidare ad essi la soluzione dei problemi, e contemporaneamente riconosca che i problemi non si possono risolvere senza una maggiore capacità di leadership? E, soprattutto, se si ritiene necessario che i problemi vengano sempre più risolti con il contributo di coloro che in essi sono coinvolti, come è possibile diffondere in essi la capacità di leadership? E, ancora: c'è continuità e coerenza tra la figura del leader, così come si è venuta elaborando fino ad ieri, e la domanda di leadership che oggi viene affermandosi? Quali differenze si

presentano oggi nella domanda di leadership che viene emergendo nell'economia, nella politica, nella amministrazione, nella cultura?

Una prima definizione

La maggior parte degli studiosi di management concorda sul fatto che la leadership è il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione ⁽⁷¹⁾. Si tratta di una definizione che può essere applicata a qualsiasi organizzazione e in qualsiasi situazione in cui qualcuno stia cercando di influenzare il comportamento di qualche altro individuo o gruppo, si sta verificando un processo di leadership.

Essa presuppone che ci sia un "leader" che influenza e un "collaboratore" che è influenzato, ma non implica necessariamente di un rapporto gerarchico del tipo di quello suggerito dalla relazione superiore capo/subalterno. Ogni volta che un individuo tenta di influenzare il comportamento di qualcun altro, quell'individuo è un leader potenziale, mentre la persona che egli cerca di influenzare è il potenziale collaboratore, a prescindere dal fatto che questa persona sia il capo, un collega, un subalterno, un amico o un parente.

Questa definizione ha alcuni aspetti per noi interessanti, perchè indicherebbe una sostanziale continuità tra diverse situazioni di leadership, senza costringere al riferimento ad una struttura organizzata e gerarchica, ma non ci soddisfa ancora, perchè nella confusione di oggi, sovente non è ben chiaro chi e quando sia il leader, e chi e quando sia il collaboratore.

Abbiamo dunque definito la leadership come il processo volto a influenzare le attività di un individuo, o di un gruppo, a impegnarsi per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione. La leadership, in sostanza, implica il raggiungimento di obiettivi con le persone e per mezzo delle persone. Un leader, quindi, deve interessarsi di mete e di relazioni umane.

Ma un unico stile di leadership, in quanto tale, non può, quindi, tenere conto delle differenze culturali, in particolare delle tradizioni e dei costumi, nonché del livello d'istruzione, dello standard di vita, o dell'esperienza industriale. Questi esempi di differenze culturali dei dipendenti o della situazione ambientale sono importanti per stabilire lo stile di leadership più idoneo da adottare. Di conseguenza, in base alla definizione del processo di leadership inteso come una funzione del leader, dei collaboratori e di altre variabili situazionali, il fatto di ipotizzare un unico tipo ideale di comportamento sembra poco realistico.

I leader efficaci sono in grado di adattare il proprio stile di leadership alle esigenze dei collaboratori e della situazione. Poiché queste non sono delle costanti,

⁷¹ Elenchiamo qui alcune definizioni:

→ "la leadership è l'attività volta a influenzare le persone a impegnarsi volontariamente per obiettivi di gruppo" (George R. Terry)

→ La leadership è "l'influenza interpersonale esercitata in una situazione e rivolta, mediante il processo della comunicazione, in direzione del conseguimento di uno o più obiettivi specifici". (Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, e Fred Massarik)

→ "la leadership consiste nell'influencare le persone a cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune". (Harold Koontz e Cyril O'Donnell)

l'uso di uno stile comportamentale adeguato rappresenta una sfida per il leader efficace. "Il manager deve richiamarsi, per molti aspetti, al musicista che varia le proprie tecniche e impostazioni per ottenere le sfumature richieste dall'esecuzione desiderata."

Il concetto di comportamento di leadership adattivo si potrebbe enunciare nel modo seguente: "Più i manager adattano il loro stile di leadership per adeguarlo alla situazione particolare e ai bisogni dei loro collaboratori, più essi tenderanno a essere efficaci nel raggiungimento degli obiettivi personali e dell'organizzazione".

La leadership nelle organizzazioni che cambiano.

Stiano oggi assistendo ad un profondo cambiamento dei parametri organizzativi: il "buon senso" prevale sugli aspetti tecnici, la responsabilità autonoma prevale sull'autorità diretta e formale, l'azione collettiva sulle iniziative individuali, mentre l'aspirazione verso criteri di efficienza tende a diffondersi nella società, e quindi ad assumere una sua forma indistinta anche al di fuori della cerchia degli addetti al business.

In questo quadro i valori organizzativi a cui si fa riferimento sono sovente esterni all'organizzazione (qualità, soddisfazione del cliente, service idea, market drive, ecc.) e ciò induce profondi processi di ripensamento delle forme organizzative (empowerment, cliente interno, gruppi di lavoro autodiretti, business reengineering, unità strategiche di business).⁽⁷²⁾

Il denominatore comune di questi orientamenti è quello di fornire gradi sempre maggiori di libertà al personale competente, nel quadro di obiettivi strategici ben definiti, non escludendo tuttavia una sorta "licenza di disobbedire" volta al conseguimento di ulteriori successi, da ottenere con lo sviluppo di capacità "intraprenditoriali" autonome.()

E' evidente tuttavia che lo sviluppo di queste "condizioni" per lo sviluppo dell'attività, secondo l'ottica di un'organizzazione che apprende dalle sue esperienze, non sono sufficienti al successo: esse debbono essere indirizzate verso obiettivi validi, univoci, progressivi, condivisi. Per questo coloro che svolgono una funzione di leadership debbono affinare la capacità di ascolto ed osservazione, in modo da cogliere e riconoscere quanto prima i segnali significativi, e debbono anche essere in grado di rielaborare gli obiettivi in modo che siano percepiti, condivisi e resi perseguibili dalle persone in essi coinvolte.

⁷² Per una descrizione dei cambiamenti che interessano anche le dinamiche socio organizzative, v. tra gli altri:

E. MOSS KANTER, Quando i giganti imparano a danzare, Olivares, Milano

C. HANDY, L'età della non ragione

T. PETERS, Liberation management.

Contenuti di leadership.

Per trovare la sintesi tra orientamento al compito e orientamento alla persona (del collaboratore), a chi svolge una funzione di leadership occorre dunque una duplice capacità: da un lato quella di analisi e ascolto delle situazioni e delle persone, dall'altro quella di prefigurare e trasmettere contenuti in grado di orientare verso l'obiettivo e motivare le persone a fornire esse stesse un contributo originale per raggiungerlo.

Mentre in passato si poteva pensare che gli aspetti classici della cultura organizzativa fossero gli elementi portanti della funzione di leader, e quindi si poteva affermare che programmazione, previsione, gestione operativa e controllo fossero in definitiva i contenuti principali della funzione, oggi questi elementi sembrano più sfumati nel "processo" complessivo in cui il leader è un attore importante, ma non l'unico.

Del resto anche una certa propensione al rispetto e alla valorizzazione delle persone, da tempo acquisite alla cultura manageriale, e talvolta entrate anche nelle prassi, non sembrano di per sé sufficienti ad assicurare il successo nella competizione del mercato. Ci vuole qualcosa di più: vediamo cosa.

Trasmettere la visione.

La trasmissione di una "idea" del business attraente ed efficace, non solo in termini generali ed astratti, ma anche in termini di comportamenti conseguenti, di obiettivi "ideali" a cui tendere, è il primo punto che consente al collaboratore di capire "perché" val la pena di sforzarsi rispetto all'obiettivo.

Trasmettere la visione vuol dire rielaborare le linee programmatiche affidate per renderle più concrete ed esplicite nel proprio settore di competenza, in modo che ai collaboratori sia chiaro il rapporto tra obiettivi personali, obiettivi di gruppo o di funzione, e obiettivi dell'intera organizzazione. Si tratta di una visione aperta al contributo del collaboratore stesso, che può e in qualche misura deve, svilupparla ulteriormente.

Contenere le persone.

Significa, in primo luogo, svolgere una funzione volta a consentire che il collaboratore si senta apprezzato e appoggiato nei suoi sforzi, possa disporre di un punto di riferimento fatto di regole certe, di punti di riferimento utili.

Quanto più il problema da affrontare presenta aspetti di incertezza o di rischio, tanto più la persona deve poter far conto su un fattore di comprensione, appoggio e difesa strettamente connesso ad elementi di stima e di "complicità" derivanti dalla comunanza di obiettivi.

Favorire e valorizzare le libertà e le iniziative.

Ci possono essere due modi per rendere compatibile con gli obiettivi di gruppo la libertà delle persone e la capacità di iniziativa: uno è quello di suddividere le competenze e responsabilizzare su obiettivi parziali; l'altro è quello di lasciare spazio alla capacità di adattamento reciproco e alle interazioni personali all'interno del gruppo, in vista di un obiettivo collettivo, con un lavoro di supporto e reindirizzamento continuo in corso d'opera.

La prima strada risponde solo parzialmente al nostro bisogno, perchè induce una forma di adattamento ai dettami organizzativi, si subordina a giudizi professionali sul piano operativo che non consentono ai collaboratori di trovare "da sè" la combinazione ottimale delle risorse.

Sviluppare le capacità

Man mano che il collaboratore manifesta una capacità potenziale, il leader attento cerca di renderla effettiva, compatibilmente con il lavoro a disposizione: in questo caso il compito da svolgere non è visto solo come un passaggio verso il raggiungimento dell'obiettivo proposto, ma anche come uno strumento per testare il futuro raggiungimento di altri possibili obiettivi.

In questo percorso i successi sono altrettanto importanti come gli insuccessi: se il clima creato è fortemente indirizzato al perseguimento del nuovo e all'esplorazione dell'ignoto, ogni esperienza viene valorizzata, perchè consente di tenere sotto controllo e combattere i punti di debolezza, e di trovare strade e sfide per individuare nuovi traguardi personali.

Il capo che consente ai propri collaboratori di sbagliare, creando sempre le condizioni perchè l'errore sia rimediabile ed utile per gli altri, ha creato i presupposti di un efficace clima di apprendimento organizzativo.

Mediare il rapporto con l'esterno

In primo luogo il rapporto con lo sponsor, ossia con quelle figure (per lo più interne all'organizzazione, ma esterne al gruppo di cui il leader fa parte) che hanno impegnato in qualche misura la loro credibilità nel sostegno degli sforzi del gruppo. Guadagnarsi e mantenere questa credibilità è compito di tutto il gruppo, e il leader è il tramite attraverso cui ciò avviene.

Inoltre la capacità di sintesi del contributo del gruppo, di sua espressione all'esterno, di mediazione tra obiettivi possibili perseguibili dal gruppo e attese dell'ambiente esterno, consentono al gruppo stesso di sviluppare un rapporto positivo ed efficace con l'ambiente stesso.

Integrare i contributi

L'orientamento volto ad incoraggiare l'iniziativa delle persone e la loro autonomia pone un importante problema di coordinamento, che può solo parzialmente essere affrontato favorendo l'adattamento reciproco tra i componenti del gruppo. L'integrazione dei contributi non riguarda solo la preoccupazione di far sì che tutti si muovano nella stessa direzione e che i loro sforzi siano armonici rispetto all'obiettivo.

L'integrazione dei contributi si propone anche di favorire a massima valorizzazione, lo scambio delle opportunità di crescita, la tesaurizzazione delle esperienze, la costruzione delle nuove potenzialità, la creazione insomma di un quadro di riferimento che renda il soggetto consapevole di quanto il lavorare insieme lo aiuti ad esprimere meglio se stesso, a raggiungere obiettivi altrimenti non raggiungibili, ad aumentare anche le sue possibilità personali.

L'integrazione infine consente di presentare il gruppo all'esterno come un tutto unito rispetto agli obiettivi, non necessariamente omogeneo ma certamente "ben assortito" rispetto alle attese che l'esterno ripone in esso.

Verso una leadership diffusa.

Le considerazioni fin qui svolte delineano una funzione di leadership di cui si sente il bisogno oggi e della quale, presumibilmente si sentirà il bisogno domani: se da un lato non sarà sufficiente trovare persone capaci di svolgere questa funzione sulla base di ruoli formali specifici, dall'altro sarà necessario favorire un processo di diffusione di tali caratteristiche presso tutti coloro che sono coinvolti in attività non rigidamente programmabili.

La cronica carenza di "quadri intermedi", da sempre presente nelle nostre organizzazioni, sembra dimostrare questa necessità: essa infatti rappresenta, prima che una carenza organizzativa, per la quale si trova sempre una qualche soluzione magari imperfetta, soprattutto una carenza di persone capaci di assumersi responsabilità ed iniziativa nello svolgimento del loro lavoro, e di rapportarsi proficuamente con collaboratori e "clienti" (interni o esterni).

Tutti leader ?

La diffusione di queste capacità porterà ad una generalizzazione della funzione di leadership? Non tutti, è ovvio, potranno diventare leader, anche se le capacità tipiche del leader dovranno essere più diffuse nelle organizzazioni che puntano al successo.

E' sempre più chiaro che il leader non può sostituirsi al collaboratore, si potrebbe dire che non è migliore di lui e forse neppure più importante: solo svolge funzioni diverse, altrettanto utili per il raggiungimento dell'obiettivo complessivo quanto quelle svolte dal collaboratore stesso.

In particolare lo svolgimento di una funzione integratrice e di supporto è qualcosa di profondamente diverso dal contenuto del compito stesso da affrontare, ed oggi prevale l'idea, peraltro insufficiente, che la relativa capacità si acquisisca principalmente attraverso l'età e l'esperienza. In realtà è più facile che questa funzione sia interpretata correttamente da coloro che hanno avuto la possibilità di esercitarla dai periodi iniziali del loro sviluppo. Una modifica dei sistemi educativi e di socializzazione può dunque rendere più diffuse queste capacità, a condizione che si rinunci alla connotazione di "esclusività" che ad essa ancora è legata.

Non tutti leader, dunque, ma molte persone potenzialmente capaci di svolgere, se la situazione e il compito lo richiede, una qualche funzione di leadership.

La leadership come "attività funzionale"

Quando si sottolinea la dimensione "funzionale" della leadership la si allontana dal paradigma del "potere" per avvicinarla a quella del "servizio", cioè di un'attività strumentale rispetto agli obiettivi dell'azione collettiva.

Quando una persona, per conoscenze, esperienza, propensioni personali, attese altrui, è in condizione di svolgere questa funzione, e cioè di dare corpo ai contenuti descritti in precedenza, questa persona è un leader, al di là di ogni formalizzazione. Ma quando i medesimi presupposti per qualche ragione vengono meno, la persona non lo è più, come non è leader una guida alpina in barca a vela.

Il mondo che ci aspettiamo, dunque, sarà sempre più cosparso di azioni collettive nelle quali ciascuno svolgerà, per la sua parte, e solo per quella, anche una funzione di leadership, e contemporaneamente si troverà a collaborare, con

diversi livelli di maturità, per altri aspetti altrettanto importanti rispetto al compito, con altri leader. La stima personale reciproca e il riconoscimento delle capacità personali saranno il cemento che terrà coeso un insieme così composito.

Lavoro di gruppo e gruppi di lavoro

Definizione sintetica di lavoro di gruppo

Il concetto di *lavoro di gruppo* presenta alcuni problemi soprattutto in merito al significato che richiama nell'ambito degli studi organizzativi e manageriali; infatti può significare tanto "gruppi di lavoro" quanto lavoro di gruppo. Il concetto di gruppi di lavoro focalizza una particolare scelta organizzativa per cui segmenti della produzione sono gestiti da squadre di lavoro incaricate di dirigere con rilevante autonomia il ciclo di produzione. Il concetto di "lavoro di gruppo" invece mette l'accento sul carattere cooperativo della prestazione lavorativa - come modalità più efficiente per governare i margini di incertezza interna ed esterna all'organizzazione - senza che questa sia accompagnata da una scelta formale del management di organizzare il lavoro attraverso gruppi formalmente riconosciuti. Il lavoro di gruppo può semplicemente mettere in rilievo la necessità di rapporti collaborativi tra i vari enti o gruppi di lavoro, senza che questo presupponga altre scelte di tipo organizzativo generale.

Per superare questa ambivalenza proponiamo la definizione di *team* mutuata da Mueller :

"Un gruppo di persone che è composto di 8-15 membri, è ritenuto responsabile della produzione di prodotti ben definiti, all'interno di un territorio (zona in shop floor) circoscritto, dove i membri ruotano nello svolgimento delle mansioni con una certa regolarità, e sotto una flessibile allocazione dei compiti".

Ne consegue una riduzione degli interfaccia tra i segmenti della produzione.

Per poter analizzare l'*autonomia del lavoro* occorre riportare in superficie altri temi complementari quali ad esempio le caratteristiche del prodotto:

Variabilità del prodotto

Gamma di prodotti

Ampiezza dei gruppi di prodotti

Infrastruttura tecnologica

Grado di cooperazione all'interno dei gruppi di lavoro

Grado di autonomia dei gruppi di lavoro.

Questi elementi sono complementari a:

grado di varietà dei compiti

sistema con cui vengono controllate le varietà mansionali (locale/centrale).

Nell'economia del nostro lavoro il lavoro di gruppo è strettamente connesso con i criteri di flessibilità, qualità ed apprendimento continuo che ispirano i nuovi modelli organizzativi.

Dalla tabella riportata sotto viene messo in evidenza come le organizzazioni produttive occidentali - il riferimento è quello dei modelli industriali europei e americani - enfatizzano la conoscenza esplicita, quella che si esprime attraverso procedure chiare e definite.

Nel modello organizzativo occidentale il percorso di creazione della conoscenza segue due passaggi distinti e sequenziali: in primo luogo la conoscenza esplicita viene fatta transitare verso il sapere esplicito, viene cioè esplicitata. Successivamente la conoscenza esplicitata, estratta dall'esperienza dei singoli, verrà poi socializzata tra i gruppi.

Modello organizzativo giapponese	Modello organizzativo occidentale
Ruota intorno ai gruppi di lavoro	Ruota intorno alla prestazione individuale
Orientato alla conoscenza tacita	Orientato alla conoscenza esplicita
Enfasi sui processi di socializzazione ed internalizzazione della conoscenza	Enfasi sulla esternalizzazione e sulla combinazione della conoscenza
Enfasi sull'esperienza	Enfasi sull'analisi
Pericoli legati a forme di omogeneizzazione al "pensiero di gruppo" e di eccessivo adattamento ai successi del passato	Pericoli legati a paralisi per eccesso di analisi
Le intenzioni dell'organizzazione non sono predefinite in partenza.	Le intenzioni dell'organizzazione sono chiare e pianificate
Autonomia di gruppo	Autonomia individuale
Caos creativo attraverso la sovrapposizione delle mansioni	Caos creativo attraverso le differenze individuali
Frequente fluttuazione di informazioni dal top management ai gruppi di produzione.	Scarsa fluttuazione di informazioni dal top management alle linee di produzione.
Ridondanza di informazioni	Bassa ridondanza di informazioni
La varietà richiesta (gamma di prodotti, materiali, procedure) viene gestita attraverso gruppi di lavoro interfunzionali. Questa impostazione richiama l'organizzazione di tipo matriciale.	La varietà richiesta viene gestita attraverso differenze individuali

Fonte: adattamento personale da "Global Organizational Knowledge Creation", Nonaka e Takeuchi, 1995

Il procedimento nel modello organizzativo giapponese è a spirale. Il processo di creazione della conoscenza all'interno e tra i gruppi di lavoro assume una forma circolare ed il passaggio da conoscenze tacite a conoscenze esplicite non viene proceduralizzato. E' la logica di gruppo e la cooperazione interna ai gruppi a rendere fluida la creazione del sapere.

Questa prospettiva di creazione del sapere diventa evidente di fronte ad eventi caotici. Il flusso di lavoro viene spesso attraversato da eventi perturbanti che minacciano il regolare processo di lavoro; spesso questi eventi sono imprevedibili - non si sa quando accadranno e dove - ed incerti - non se ne conosce la configurazione; il controllo del disordine, degli eventi caotici, diventa un'occasione di apprendimento. E' in questo senso che si parla di "caos creativo"; il gruppo nel caso del modello giapponese, il singolo nel caso del modello occidentale attivano un mix esperienziale di competenze esplicite ed implicite volte a ripristinare il regolare flusso produttivo. E' nella dinamica ordine e disordine che emergono le soluzioni più

creative e quindi l'innovazione. L'innovazione è sempre la risultante di un processo di apprendimento al quale vengono connesse nuove soluzioni e nuove idee.

Quando ci si cimenta con un problema complesso, sconosciuto ed imprevedibile nei tempi e nelle modalità occorre tener conto di una molteplicità di fattori; nel caso della produzione industriale il fattore tecnologico, quello organizzativo e la cooperazione tra i membri del gruppo di lavoro sono tra i più rilevanti.

Questo passaggio risulta molto più chiaro se lo rapportiamo all'architettura concettuale sottostante il modello taylor-fordista: l'*organizzazione scientifica del lavoro* proponeva un modello di intervento a fronte di problemi complessi incardinato su ciò che potremmo definire "pensiero verticale". Le procedure, ritenute scientifiche, si diramavano secondo una struttura piramidale, il problema veniva spostato da un dipartimento all'altro con un dispendio di costi e di tempo molto rilevanti. Si pensava che la gerarchia potesse sopperire ai continui interrogativi che la realtà produttiva poneva. L'innovazione diventava solo ed esclusivamente l'elaborazione delle esperienze passate. Era la realtà ad adeguarsi al modello organizzativo.

Il modello organizzativo flessibile, in particolare quello giapponese, propone un sistema di ragionamento che potremmo definire, secondo l'impostazione di E. De Bono, con l'espressione di "pensiero laterale": si tratta di un modo di rapportarsi ai differenti problemi che si avvicendano nel processo di produzione tenendo conto di una molteplicità di fattori - tecnologico, organizzativo e relazionale - e la loro combinazione può originare non solo un trattamento diverso di problemi conosciuti ma può inoltrare importanti innovazioni.

Il pensiero laterale è un altro modo di intendere il concetto di caos creativo. Secondo l'impostazione di De Bono e nel quadro della prospettiva organizzativa giapponese, il pensiero laterale/caos creativo trovano espressione quando i singoli ed il gruppo vengono inseriti in situazioni ad *apprendimento continuo*. In questa prospettiva non si ridefinisce solo il sapere accumulato ma vengono create nuove conoscenze e l'intelligenza creativa del lavoro umano si trasferisce nelle modalità di organizzazione del processo e nella produzione del prodotto.

La discussione intorno a queste riflessioni ha originato nel corso degli ultimi anni modelli organizzativi tra loro molto diversi. Ne presentiamo due in modo sintetico.

Il primo è quello promosso dalla Volvo negli stabilimenti di Uddevalla: la Volvo propose un modello di assemblaggio delle automobili incentrato su gruppi altamente professionalizzati, gruppi di 8-15 persone erano in grado di assemblare un'intera automobile. L'accento viene posto sulle dinamiche di gruppo e sui processi di apprendimento incentrati sulla socializzazione delle conoscenze all'interno del gruppo.

Il secondo caso è quello di NUMMI. Lo stabilimento NUMMI a Fremont in California è una *joint venture* tra la General Motors e la Toyota, il modello organizzativo fa riferimento alla "produzione snella" ed è stato definito con l'espressione di "taylorismo democratico": permane la tendenza a proceduralizzare le metodologie di lavoro e di esplicitarle attraverso delle regole formali a cui i singoli devono conformare la propria prestazione lavorativa; tuttavia le procedure definite non vengono elaborate dall'ufficio tecnico dei tempi e metodi ma emergono dall'esperienza e dagli incontri settimanali e mensili dei gruppi di lavoro.

Questo secondo caso è molto simile a quello che nella tabella è stato definito "modello organizzativo occidentale".

Concludendo, sia il modello giapponese che quello occidentale promuovono strategie di controllo dell'incertezza interna ed esterna all'organizzazione; a queste diverse strategie corrispondono modelli di apprendimento e di socializzazione delle conoscenze che vertono su una logica di gruppo o su una prospettiva di tipo individuale.

Rapporti nei gruppi

L'argomento dei gruppi nelle aziende ha sempre costituito materia adatta alla fabbricazione di molti miti ed alla formazione di molte opinioni irrazionali. Sebbene la loro esistenza nelle organizzazioni sia quasi universale, esistono dirigenti che hanno scarsa fiducia nel lavoro di squadra e nelle commissioni, e che si vantano di condurre l'attività in modo che le cose vengano fatte dagli individui e non dai gruppi. Si trovano però dirigenti che sostengono con pari sicurezza che tutte le decisioni importanti vengono prese in gruppo, e che si appoggiano soprattutto sul lavoro di équipe. C'è inoltre una gran variabilità negli stereotipi riguardanti il gruppo: che cos'è un gruppo, cosa può fare e non può fare un gruppo, che grado di efficienza può essere raggiunto da un gruppo. Ecco una classica freddura inventata evidentemente da qualcuno contrario all'uso dei gruppi: un cammello è un cavallo che è stato messo insieme da una commissione.

Allora qual è la "verità" sui gruppi? Perché esistono? Che funzioni hanno nell'organizzazione e per i suoi membri? Quale modello concettuale si può dare di un gruppo, e come si fa a valutarne la bontà o l'efficienza? Quali cose possono, e quali altre non possono essere fatte da un gruppo? Qual è l'influenza che i gruppi esercitano sui loro membri, su altri gruppi, e sull'organizzazione entro la quale esistono? Quali sono i pro e i contro della collaborazione e della competizione fra i gruppi? Come si fa a trattare e influenzare i gruppi? Queste sono alcune delle questioni che verranno trattate nel presente capitolo.

Che un intero capitolo sia dedicato ai gruppi è dovuto a questa ragione: vi sono ampie prove che essi posseggono realmente un'influenza importante sui loro membri, sugli altri gruppi e sull'organizzazione che li ospita. In ultima analisi, la loro esistenza è favorita dal concetto stesso di organizzazione. Come è stato accennato nel capitolo 2, un'organizzazione divide i suoi obiettivi generali fra diverse unità, alle quali vengono assegnati i vari compiti. Ma queste unità a loro volta possono suddividere ulteriormente il loro compito, fino a raggiungere un livello in cui diverse persone ricevono una parte di esso e se lo dividono tra loro come individui, senza più creare quindi altre unità. A questo livello dell'organizzazione formale si hanno le basi per la formazione dei gruppi di tipo funzionale. Il reparto vendite, o una sua parte, può così divenire un gruppo; il reparto produzione può essere un unico gruppo o un sistema di gruppi; e così via. Fondamentalmente quindi, la cosa che suddivide in gruppi una organizzazione è la divisione del lavoro: è la stessa organizzazione che genera le forze capaci di formare al suo interno un certo numero di gruppi funzionali, finalizzati al compito da eseguire.

Definizione di gruppo

Come deve essere grande un gruppo, e che cosa lo caratterizza? In genere è difficile definire un gruppo indipendentemente da uno scopo specifico o da un dato sistema di riferimento. Giacché il nostro compito è di esaminare i problemi

psicologici delle organizzazioni, sembra più opportuno definire il gruppo in termini psicologici.

Un gruppo psicologico è costituito da un qualsiasi numero di persone le quali: 1) sono in reciproca interazione, 2) sono psicologicamente consapevoli l'una dell'altra, 3) percepiscono se stessi come un gruppo.

Le dimensioni del gruppo trovano quindi il loro limite nelle possibilità di interazione reciproca e di reciproca consapevolezza. Dei semplici aggregati di persone non corrispondono a questa definizione, perché non interagiscono e non si percepiscono come gruppo, anche se sono consapevoli reciprocamente della loro esistenza, per esempio una piccola folla che osserva un incidente all'angolo di una strada. Un intero reparto, un sindacato, una intera organizzazione non formano un gruppo, anche se i loro membri pensano a se stessi in termini di "noi", poiché generalmente non tutti interagiscono e non tutti sono consapevoli l'uno dell'altro. Invece le squadre di lavoro, le commissioni, le varie sezioni di un reparto, le cerchie di amici e diverse altre associazioni informali tra membri di un'organizzazione possono soddisfare la definizione.

Avendo definito un gruppo, ed avendo indicato che, fondamentalmente, la forza responsabile della sua formazione nasce dal processo stesso dell'organizzazione, si possono ora esaminare i tipi di gruppi che si osservano in particolare nelle organizzazioni, e le funzioni cui questi gruppi sembrano assolvere per l'organizzazione e per i suoi membri.

Tipi di gruppo

Gruppi formali

I gruppi formali si costituiscono al fine di adempiere a scopi specifici, e di eseguire compiti specifici che siano in chiaro rapporto con l'obiettivo generale dell'organizzazione. I gruppi formali possono essere di due tipi a seconda della loro durata. Esistono così gruppi formali permanenti, per esempio il gruppo degli alti dirigenti, le unità di lavoro dei vari reparti, le staff che forniscono servizi speciali all'organizzazione di lavoro, le commissioni permanenti e così via. I gruppi formali temporanei sono invece le commissioni o i gruppi di lavoro che possono formarsi per adempiere ad un compito particolare, ma che, non appena il lavoro è finito, cessano di esistere, a meno che non si trovi per essi un altro compito, o a meno che essi assumano una qualche funzione informale. Così un'organizzazione può creare una commissione o un gruppo di studio per la revisione dei salari, per lo studio dei rapporti fra l'organizzazione e la comunità, per l'esame di una serie di proposte volte a migliorare i rapporti con i sindacati, per l'elaborazione di idee su nuovi prodotti o nuovi servizi. I gruppi formali temporanei possono avere anche lunga durata. Debbono essere considerati temporanei in quanto sono definiti così dall'organizzazione, e in quanto i membri di essi si sentono parte di un gruppo che può cessare di esistere in qualunque momento.

Gruppi informali

Come è già stato notato, ai membri dell'organizzazione si chiede formalmente di fornire soltanto certe attività, con che essi adempiono al loro ruolo nell'organizzazione stessa. Ma poiché è l'uomo nella sua interezza che di fatto si presenta al lavoro, e poiché come tale egli ha bisogni che trascendono il semplice

bisogno di fare il suo lavoro, la soddisfazione di almeno alcuni di questi bisogni viene cercata formando una serie di rapporti con altri membri della organizzazione. Se l'ecologia della zona e l'orario di lavoro lo permettono, da questi rapporti informali si creano dei gruppi informali. In altri termini, si può quasi sempre assumere una tendenza verso la formazione di gruppi informali per motivi inerenti alla stessa natura umana. Quanto poi al modo di manifestarsi di questa tendenza, esso dipende molto dalla posizione fisica delle persone, dalla natura del loro lavoro, dai loro orari e così via. I gruppi informali sorgono perciò da particolari combinazioni tra fattori "formali" e bisogni umani.

Qualche esempio sarà utile per chiarire questo importante argomento.

È stato visto, in numerosi studi sull'amicizia e sulle associazioni informali, che questo tipo di rapporto può essere in larga misura previsto basandosi semplicemente sulla probabilità degli incontri fra le persone nella routine del lavoro quotidiano. In una certa unità di abitazione civile, per esempio, questa probabilità era in larga misura determinata dalla disposizione delle porte e dalla loro direzione.⁽⁷³⁾ La probabilità di fare amicizia è maggiore per le persone che abitano dirimpetto. Ancora, nella sala di montaggio degli studi Hawthorne, i due gruppi informali più importanti erano il gruppo "davanti" e il gruppo "di dietro", dove questa distribuzione nasceva dalle effettive interazioni inerenti al lavoro, oltre che dalle minuscole differenze fra i due tipi di prestazioni. Il motivo per cui gli uomini "davanti" si consideravano superiori era che il loro lavoro era più difficile, pur non essendo per questo pagati di più. Insomma, i gruppi informali si formano, in parte, in conseguenza della struttura formale dell'organizzazione.

Se l'organizzazione si propone di impedire la formazione dei gruppi informali, deve allora predisporre il lavoro e la distribuzione fisica delle persone in modo che non si presentino occasioni di interazione, e questo è il caso della catena di montaggio; oppure può predisporre una rotazione sistematica dei capi e degli individui più importanti, prevenendo così il sorgere di una stabile struttura di gruppo: questo metodo fu seguito dai comunisti cinesi con i prigionieri di guerra americani in Corea.⁽⁷⁴⁾

Assumendo che l'organizzazione non si proponga di limitare la formazione dei gruppi informali, e che la natura del lavoro lo permetta, quali sono i tipi di gruppi informali che si possono incontrare? Il tipo più comune, per seguire la terminologia di Dalton, è quello del *gruppo orizzontale*.⁽⁷⁵⁾ Con ciò questo autore intende una associazione informale fra operai, dirigenti o comunque membri dell'organizzazione che siano più o meno dello stesso grado, ed operino più o meno nello stesso settore. La sala di montaggio Hawthorne aveva due di questi clan. La maggior parte delle organizzazioni studiate, indipendentemente dalla loro funzione fondamentale (sia cioè questa il mutuo beneficio, la produzione di beni, un servizio sociale o un qualunque servizio), possiede un'organizzazione informale altrettanto ampia, consistente in molti di questi clan.

Un secondo tipo potrebbe chiamarsi dei gruppi verticali. Questi sono gruppi composti da membri provenienti da diversi livelli all'interno di un dato settore. Per esempio, in molte organizzazioni studiate da Dalton fu constatata l'esistenza di gruppi formati da un certo numero di operai, uno o due capi intermedi, ed uno o più

⁷³ FESTINGER L., SCHACHTER S., BACK K., Social pressures in informal groups: a study of a housing project. New York, Harper, 1950.

⁷⁴ SCHEIN E.H., The Chinese indoctrination program for prisoner of war, 'Psychiatry', 1956, 19.

⁷⁵ DALTON M., Men who manage, New York, Wiley, 1959.

dirigenti. Alcuni dei membri avevano fra loro un vero rapporto gerarchico. Apparentemente gruppi simili si formano perché i loro membri si conoscevano già da prima, oppure perché hanno bisogno l'uno dell'altro per raggiungere i loro obiettivi: per esempio spesso essi servono come strumenti di comunicazione sia verso l'alto che verso il basso.

Un terzo tipo è il gruppo misto.⁽⁷⁶⁾ I membri di questo gruppo hanno gradi diversi e provengono da rapporti diversi e da settori fisicamente lontani. Possono formarsi per servire degli interessi comuni, o per soddisfare bisogni funzionali che non vengono curati dall'organizzazione: per esempio il capo di un reparto meccanico può coltivare un rapporto col miglior operaio del reparto manutenzione per poter snellire le procedure di comunicazione formale nel caso di un guasto che richieda una riparazione immediata. Per la formazione di questi gruppi possono avere importanza i rapporti che si formano fuori dal contesto aziendale: per esempio alcuni dei membri possono abitare nella stessa zona della città, o frequentare la stessa chiesa o lo stesso circolo, e queste associazioni esterne possono essere trasposte all'interno dell'organizzazione.

Le funzioni dei gruppi

Funzioni aziendali formali

Con questo termine si intendono le funzioni pertinenti al raggiungimento degli scopi fondamentali dell'organizzazione. Per definizione, quindi, i gruppi formali sono al servizio di certe funzioni formali, come il compimento del lavoro, la elaborazione delle nuove idee o i collegamenti. Le funzioni formali sono i compiti che vengono assegnati al gruppo, e dei quali il gruppo è ufficialmente responsabile.

Funzioni psicologiche

Poiché i membri dell'organizzazione portano in essa molti dei loro bisogni personali, e poiché il gruppo ne può soddisfare parecchi, è possibile elencare un certo numero di funzioni psicologiche esercitate dal gruppo a beneficio dei suoi membri.

a) I gruppi possono fornire uno sbocco per i bisogni di affiliazione: bisogni di amicizia, di sostegno e di affetto.

b) I gruppi possono fornire il mezzo per sviluppare, intensificare o confermare il senso dell'identità e per conservare la autostima. Attraverso il gruppo una persona può formare o aumentare il senso della sua identità; può raggiungere un certo prestigio; può quindi aumentare il suo senso di autostima.

c) Il gruppo può fornire il mezzo per poter stabilire e verificare la realtà. Raggiungendo un certo accordo tra loro, i membri del gruppo possono cominciare a percepire come "reali" e stabili delle parti dell'ambiente sociale che potevano apparire incerte: questo accade quando per esempio diversi operai sono concordi nel ritenere il loro capo uno schiavista, o quando, sempre per accordo reciproco, essi stabiliscono la realtà del fatto che lavorando di più otterranno solo una riduzione del cottimo. Ciascun individuo può inoltre verificare le sue percezioni personali confrontandole con quelle di altri.

⁷⁶ DALTON chiama "casuale" questo tipo di gruppo.

d) Il gruppo può fornire il mezzo per aumentare la sicurezza e il senso di potere nell'affrontare un nemico comune o un pericolo comune. Il mettersi assieme formando una unità di contrattazione, come per esempio un sindacato, o il mettersi d'accordo per limitare la produzione, permette ai gruppi di neutralizzare una parte del potere che la gestione potrebbe esercitare sui membri individuali.

e) Il gruppo fornisce il mezzo di fare delle cose di cui i membri hanno bisogno, come raccogliere informazioni, o provvedere all'assistenza di un membro ammalato o affaticato, o combattere la noia fornendo una reciproca stimolazione, o incorporando rapidamente nella struttura informale un nuovo arrivato.

Funzioni multiple o miste

Uno dei dati che più frequentemente si riscontrano negli studi sui gruppi (e che fra parentesi hanno contribuito a comprendere meglio la complessità dell'organizzazione moderna) è che la maggior parte dei gruppi possiede in realtà funzioni sia formali che informali: i gruppi, insomma, sono al servizio tanto dei bisogni dell'organizzazione quanto dei bisogni degli individui. Può ben darsi quindi che siano proprio i gruppi psicologici a facilitare l'integrazione fra gli scopi aziendali e le motivazioni personali.

Per esempio, una squadra formale di lavoro, del tipo che si trova nell'industria o nell'esercito (per esempio il plotone), diventa spesso un gruppo psicologico che viene incontro a molti bisogni psicologici. Questo processo, quando si verifica, diventa spesso determinante per produrre lealtà, impegno ed energia al servizio degli scopi dell'organizzazione, in misura molto maggiore di quanto sarebbe stato possibile se le motivazioni psicologiche fossero state soddisfatte in gruppi informali diversi da quello formale. Perciò un problema fondamentale sia per la ricerca scientifica che per l'esercizio della gestione consiste nel determinare le condizioni che possono facilitare la soddisfazione dei bisogni psicologici in gruppi di lavoro formali.

Un esempio di gruppo informale che comincia a servire a funzioni aziendali formali potrebbe essere del tipo, descritto da Dalton, che permette alla direzione di ottenere, attraverso canali informali di comunicazione, rapide informazioni sulle condizioni esistenti in varie parti dell'azienda; e che permette inoltre agli operatori in quel ramo di capire rapidamente che si stanno profilando dei cambiamenti nella politica di produzione, e quindi di prepararsi prima che essi vengano formalmente annunciati. Il meccanismo particolare potrebbe essere una conversazione a colazione, o ad una riunione del locale Rotary, o al golf, o attraverso una chiacchierata al telefono. Secondo Dalton, questi contatti non solo soddisfano molte motivazioni psicologiche, ma sono chiaramente necessari per mantenere l'efficienza dell'organizzazione.

In questi gruppi troviamo di nuovo una integrazione tra i bisogni aziendali formali e i bisogni psicologici informali. Anche qui il problema è di conoscere le condizioni che possono condurre questi gruppi a usare le loro risorse informali per il raggiungimento degli scopi aziendali anziché per il loro impedimento, e possono impedire che i gruppi divengano reciprocamente competitivi, danneggiando così l'organizzazione.

I gruppi e l'integrazione degli obiettivi aziendali e delle motivazioni personali.

Esiste tutta una serie di fattori dai quali dipende l'esistenza, in una organizzazione, dell'uno o dell'altro tipo di gruppo, e da cui dipende se tali gruppi sono capaci di soddisfare funzioni aziendali e personali, oppure una sola delle due. Queste variabili possono classificarsi in tre gruppi: fattori ambientali (il clima culturale, sociale e tecnologico in cui il gruppo esiste); fattori di partecipazione (tipi di persone esistenti nel gruppo, classificate secondo la storia personale, i valori personali, lo status relativo, etc.); fattori dinamici (in che modo è organizzato il gruppo, in che modo è guidato o diretto, la formazione delle abilità dei membri, il tipo dei compiti assegnati al gruppo, la sua storia precedente di successi e insuccessi, ecc.).

Fattori ambientali

I fattori ambientali, come per esempio l'organizzazione del lavoro, la posizione fisica degli operai, gli orari di lavoro imposti, sono quelli che determinano le interazioni, e quindi da essi dipende in primo luogo la formazione dei gruppi. Se si deve favorire lo svolgimento di compiti aziendali da parte di gruppi, è ovvio che l'ambiente di lavoro deve permettere e anzi promuovere la formazione di gruppi "logici". Questo scopo può essere raggiunto formando deliberatamente gruppi o squadre di lavoro, oppure permettendo la loro formazione col facilitare l'interazione e il concedere il tempo libero necessario.

In molti casi la natura o la dislocazione di una mansione richiede di per se stessa una azione di gruppo, come per esempio avviene con gli equipaggi degli aerei, dei carri armati o dei sottomarini; con gruppi che lavorano in isolamento per lunghi periodi di tempo (per esempio, una stazione radar); con équipes sanitarie, come il personale di un reparto ospedaliero. In altri casi, anche se le esigenze tecniche non lo richiedono, una organizzazione può incoraggiare la formazione dei gruppi. Per esempio, nell'esercito si è cominciato a utilizzare gruppi di 4 uomini, che ricevono assieme l'addestramento di base, come rimpiazzo in combattimento, anziché rimpiazzare i soldati uno alla volta; nell'industria alberghiera, dove è essenziale che il gruppo di gestione di un albergo lavori in completo accordo, si è avuto il caso di una organizzazione che ha instaurato deliberatamente un programma di formazione delle équipes dirigenti prima che esse assumano la gestione di un dato albergo.

La misura in cui questi gruppi logici servono alle motivazioni psicologiche dipende in gran parte da un altro fattore ambientale: il clima della gestione. Questo è determinato anzitutto dalle convinzioni prevalenti nell'organizzazione sulla natura dell'uomo. Se prevalgono le ipotesi di tipo razionale-economico, tanto per cominciare è poco probabile che i gruppi vengano utilizzati razionalmente. Secondo queste ipotesi, i gruppi saranno, al più, tollerati, ma in realtà si tenterà di distruggerli nell'interesse dell'efficienza individuale. Nei casi in cui sia necessario un coordinamento, lo si ricercherà con mezzi meccanici, come nelle catene di montaggio.

In conseguenza, in un clima fondato su una visione razionale-economica dell'uomo è molto probabile che si formino gruppi informali di difesa contro la direzione, una delle cui funzioni psicologiche essenziali sarà quella di mettere in grado i membri di sentirsi più sicuri, e di conquistare del potere, che verrà usato contro la direzione. Una funzione secondaria è di ottenere prestigio e autostima,

ma, anche in questo caso, si tratta di quel prestigio e di quella autostima che l'organizzazione formale nega al dipendente nell'atto di assegnargli un lavoro di natura mortificante.

Una organizzazione che si fonda su una visione sociale dell'uomo favorirà ed alimenterà la formazione dei gruppi, ma può sbagliare creando raggruppamenti non logici, cioè che non faciliteranno la esecuzione dei compiti. Questo tipo di organizzazione segue spesso, nel progettare le mansioni e nel realizzarle, teorie di tipo razionale-economico, ma poi tenta di venire incontro alle motivazioni affiliative, creando vari gruppi sociali estrinseci all'immediata organizzazione del lavoro: campionati di bocce, squadre di calcio, gite aziendali e attività sociali. La logica aziendale richiede allora che, in cambio della soddisfazione dei suoi bisogni sociali, un uomo lavori di più nella sua mansione, concepita però come mansione individuale. Questa logica non permette l'integrazione delle forze di gruppo formali e informali, perché i gruppi non hanno, fin dall'inizio, una funzione intrinseca.

Una organizzazione che si fonda su valori umani connessi con la realizzazione di sé ha più probabilità di creare un clima favorevole alla formazione di gruppi psicologicamente significativi, in virtù dell'interesse aziendale per la significatività del lavoro. Tuttavia, organizzazioni come queste (per esempio, il reparto ricerche di aziende industriali, o un istituto universitario) possono non comprendere l'importanza dei gruppi come mezzo per la realizzazione di sé degli individui: viene data tanta importanza all'impegno individuale di ciascuno, e tanta poca allo sforzo collettivo, in cui è difficile giudicare il contributo del singolo, che i gruppi possono trovare difficoltà a svilupparsi.

Una efficace integrazione di bisogni aziendali e personali richiede probabilmente un clima basato su una visione complessa dell'uomo, in quanto i gruppi non sono una soluzione che possa andar bene per tutti i problemi e in tutti i momenti. Le organizzazioni capaci di utilizzare i gruppi procedono con molta cautela prima di decidere di usare una squadra di lavoro o un comitato, o di creare le condizioni per favorire o impedire la formazione di un gruppo. Su questo argomento non si può generalizzare: forse il sistema più utile è di adottare un atteggiamento diagnostico. Il tipo dei compiti, la storia passata dell'organizzazione per quanto riguarda l'utilizzazione dei gruppi, le persone disponibili, le loro capacità come membri di un gruppo, i tipi di guida disponibili, sono tutti fattori determinanti.

Fattori di partecipazione

Che un gruppo lavori bene ad un compito aziendale, essendo al tempo stesso psicologicamente soddisfacente per coloro che ne fanno parte, dipende in parte dalla composizione del gruppo. Perché ci sia lavoro efficiente occorre che ci sia un certo grado di accordo su taluni valori fondamentali e su un particolare mezzo di comunicazione. Se le esperienze precedenti, i valori o le differenze di status impediscono la comunicazione, il gruppo non può funzionare. È particolarmente importante valutare attentamente lo status relativo, per evitare il caso molto comune in cui un membro di grado più basso non fornisce notizie esatte al membro di status più alto, perché non vuole essere punito per aver detto forse una cosa spiacevole, o forse una cosa che egli ritiene che l'altra persona non sentirà con piacere.

L'esempio più comune è la riunione di staff di un reparto, in cui il capo chiede ai suoi vari subordinati come vanno le cose nei loro settori. Nella situazione tipica i subordinati si limitano a dichiarare in maniera vaga che tutto va bene, perché sanno che il capo vuole e si aspetta che tutto vada bene, e perché non desiderano, ammettendo gli insuccessi, di trovarsi in imbarazzo di fronte ai loro colleghi. In

conseguenza, dal punto di vista della soluzione dei problemi, un gruppo simile è molto inefficiente.

Un altro gruppo tipico è una commissione composta da rappresentanti dei diversi reparti dell'azienda. Ciascuno si interessa soltanto del suo gruppo, e desidera sostenere i suoi interessi in quanto suo rappresentante, e perciò è difficile che i vari membri si identifichino con gli scopi della commissione.

Un terzo tipo di gruppo difficile, che illustra un conflitto di valori, è la tipica commissione di contrattazione sindacale. Pur essendo compito del gruppo creare soluzioni nuove per problemi cronici, i membri del sindacato non riescono nemmeno a stabilire buone comunicazioni con i membri della direzione, perché si sentono guardati dall'alto al basso, svalutati come esseri umani, e poco rispettati. Questi atteggiamenti possono essere espressi indirettamente, per esempio chiedendo che le riunioni si tengano nella sala di riunione della direzione anziché offrire di incontrarsi in territorio neutrale, o in un luogo proposto dal gruppo sindacale.

Un'altra difficoltà di partecipazione può essere costituita da una cattiva distribuzione delle capacità. Perché un gruppo di lavoro sia efficiente, esso deve avere in sé le risorse per poter eseguire il compito assegnato.

Se il gruppo fallisce nel suo compito a causa di un difetto di risorse, formando perciò un senso psicologico di fallimento, è ben difficile che possa produrre la forza e la coesione necessarie per soddisfare gli altri bisogni psicologici dei suoi membri. Tutti questi punti indicano che non basta mettere in reciproca interazione un gruppo qualsiasi di persone per garantire un buon gruppo di lavoro. È importante considerare invece le caratteristiche dei vari membri, e valutare la probabilità che essi siano in grado di lavorare insieme nella reciproca soddisfazione delle proprie motivazioni.⁽⁷⁷⁾

Fattori dinamici

Con questo termine si intende quegli eventi e processi che si verificano nel corso dell'esistenza del gruppo, o che conducono alla sua formazione, come per esempio la formazione o l'addestramento delle persone che costituiscono il gruppo, o le misure prese per provocare certi sentimenti di gruppo. Rientrano in questa categoria delle variabili di questo tipo: il modo in cui gli individui vengono orientati verso il gruppo e portati a fame parte; il tipo di struttura che emerge in pratica dalla interazione dei membri (non necessariamente simile alla struttura che era stata imposta); il successo o il fallimento del gruppo sia nell'adempimento dei suoi compiti formali, se si tratta di un gruppo formale, che nella soddisfazione delle motivazioni psicologiche dei suoi membri.

Sono i fattori dinamici che mettono in luce la natura mutevole dei gruppi. I gruppi non sono statici, né rigidi; anzi uno dei contributi più importanti della dinamica di gruppo è costituito da un insieme di conoscenze, cui si accompagna una corrispondente tecnologia, relativo ai modi possibili per favorire le trasformazioni e gli sviluppi dei gruppi in vista di una loro maggiore efficienza. Invece di considerare i fattori ambientali e quelli di partecipazione come elementi fissi, che impongono limiti rigidi alle possibilità di azione dei gruppi, si è scoperto che tali fattori possono

⁷⁷ In molte ricerche è stato tentato di determinare se sia possibile prevedere l'efficienza del gruppo dalle variabili di personalità. Tra queste ricerche l'esempio migliore è l'indagine di WILLIAM SCHUTZ, riportata in FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior, New York, Holt, Rinehart, Winston, 1958.

fornire occasioni per l'evoluzione dei gruppi, e possono essere opportunamente utilizzati, trasformandosi in altrettanti vantaggi.

Esistono interi volumi sulla psicologia dei gruppi e sul modo di lavorare con essi.⁽⁷⁸⁾ Non è possibile passare in rassegna una sia pur piccola porzione della grande quantità di materiale disponibile sull'argomento, ma sarà opportuno dare qualche esempio per sottolineare almeno alcune delle variabili e delle questioni più importanti.

Il conflitto sindacale della raffineria di petrolio.

Una grande raffineria di petrolio si trovava in difficoltà di natura sindacale, col pericolo che molti dipendenti votassero l'adesione ad un sindacato piuttosto ostile e combattivo. Erano state formate diverse commissioni col compito di cercare nuove soluzioni ai molti problemi sollevati dai dipendenti, ma invariabilmente queste commissioni si erano sciolte dopo poche riunioni, essendosi trovate a un punto morto, con i membri sia di parte sindacale che aziendale ugualmente convinti della ostinazione e della resistenza dell'altra parte.

Fin qui la storia è tipica di molti conflitti sindacali. Tuttavia questa particolare raffineria aveva istituito un programma di formazione con lo scopo specifico di aiutare i dipendenti a familiarizzarsi col problema di diventare un buon leader o un buon membro di gruppo, e di comprendere meglio il proprio comportamento nei gruppi e l'influenza di questi. Il programma comprendeva due settimane a pieno tempo per l'addestramento ai rapporti interpersonali e alla didattica di gruppo, ed ebbe come risultato una considerevole trasformazione nell'atteggiamento personale dei partecipanti. Era in programma di dare un carattere di continuità al corso, per permettere la frequenza a tutti i membri della direzione e dei servizi professionali di staff (ricercatori, ingegneri, etc.); ma prima di poter eseguire questo programma, la vertenza sindacale raggiunse proporzioni critiche.

La direzione decise a questo punto di tentare ancora una volta la costituzione di una commissione, utilizzando però alcune idee emerse dal corso di dinamica di gruppo. Prima di tutto i membri di parte aziendale furono scelti tra quelli che avevano frequentato il corso, e che perciò si presumeva fossero più sensibili ai problemi di gruppo. Inoltre vennero date istruzioni di limitarsi ad esplorare le questioni per formulare alternative, senza arrivare a decisioni: infatti, nel lavoro delle commissioni precedenti, il desiderio di prendere decisioni aveva avuto come conseguenza una prematura radicalizzazione delle opinioni. Infine, i membri di parte aziendale vennero istruiti a lasciare ai membri di parte sindacale l'iniziativa per l'orario e il luogo delle riunioni, e per i dettagli dell'ordine del giorno.

Il clima di questa commissione risultò molto diverso fin dall'inizio. Il lavoro era molto più orientato verso la soluzione dei problemi, perché i partecipanti, si preoccupavano molto meno del loro prestigio relativo nel gruppo; e le proposte finali ebbero l'effetto di produrre la sconfitta del sindacato nel suo tentativo di organizzare la raffineria. Naturalmente è difficile, in un caso come questo, individuare correttamente i rapporti di causa ed effetto, ma non c'è dubbio che la formazione che alcuni membri avevano ricevuto sul modo di far funzionare i gruppi aveva giocato molto favorevolmente nell'attività della commissione.

⁷⁸ Uno dei migliori testi sull'argomento è MILES M., *Learning to work in group*, New York, Bureau of Publications, Teachers College, Columbia Univ., 1959.

La formazione di tipi di partecipazione e di guida efficienti con metodi di laboratorio.

Un importante fattore dell'efficienza del gruppo è la sensibilità dei suoi membri e dei suoi leader formali nei confronti dei problemi dal gruppo stesso generati. Membri che non fanno attenzione agli altri, e che quindi comunicano, intenzionalmente o no, una mancanza di rispetto per gli altri; membri preoccupati dei loro bisogni emotivi di prestigio, sicurezza, attenzione, influenza e benessere, e perciò incapaci di ascoltare gli altri; leader incapaci di avvertire i suddetti problemi o troppo affrettati nello spingere il gruppo all'attività senza attendere che vi sia psicologicamente preparato; leader che prematuramente polarizzano le opinioni con procedure parlamentari, che spesso conducono a votare per l'una o per l'altra delle alternative esistenti senza dare il tempo di far nascere nuove alternative; leader o membri insensibili alle differenze di status esistenti nel gruppo, differenze che, se non risolte, bloccano la comunicazione; leader o membri incapaci di tener conto o di valutare le norme di gruppo e le spinte al conformismo che si formano su queste norme; tutti questi e molti altri problemi sono problemi cronici nella maggior parte dei gruppi, anche se i loro membri non se ne rendono conto e non possono quindi risolverli. Ma l'evoluzione del gruppo verso una maggiore efficienza dipende dalla comprensione di questi problemi, e dalla capacità di affrontarli razionalmente.

Fra le varie possibilità, una che ha fatto registrare considerevoli successi è la formazione o rieducazione con metodi di laboratorio.⁽⁷⁹⁾ Le ipotesi alla base di questa forma di addestramento sono essenzialmente: 1) il modo migliore di imparare è una analisi delle esperienze psicologiche personali, condotta nell'atto stesso di farle; 2) i fatti rilevanti per questo tipo di apprendimento sono i sentimenti e le reazioni delle persone con cui si interagisce, e che per molte ragioni vengono generalmente e sistematicamente nascoste agli altri; 3) questa reticenza può essere superata in una opportuna situazione di laboratorio, rendendo in tal modo accessibili a tutti i partecipanti, e ad un livello più immediato e potente, i sentimenti, le reazioni e le osservazioni personali; 4) le forze che occorre superare sono essenzialmente degli atteggiamenti acquisiti culturalmente su ciò che si deve dire agli altri e sul modo con cui si apprendono le cose (per esempio: " non si deve mai criticare a bella posta un'altra persona si impara ascoltando o leggendo le opinioni degli esperti »).

Il metodo della formazione in laboratorio mette alla prova e trasforma alcuni di questi atteggiamenti, rendendo possibile ai partecipanti una comprensione delle reazioni personali ed altrui nei confronti di quanto accade nel gruppo.

Per promuovere questo tipo di apprendimento vengono usati molti espedienti particolari, che vanno dal gioco delle parti (seguito da una analisi del modo seguito da ciascuno nel rappresentare la propria parte) ai gruppi non strutturati di sensibilizzazione, in cui i partecipanti vivono l'esperienza di costruire il gruppo dalle fondamenta, analizzando poi il processo.⁽⁸⁰⁾ Un simile gruppo può scoprire per esempio, già nella prima fase del lavoro, che: 1) è molto difficile mettersi d'accordo su di un argomento da discutere; 2) i partecipanti in realtà non si ascoltano, non si

⁷⁹ Per una descrizione particolareggiata di questo tipo di formazione, vedi SCHEIN E.H., BENNIS W.G., *Personal and organizational change through group methods*, New York, Wiley, 1965.

⁸⁰ Questi gruppi sono generalmente chiamati "gruppi T" (dove T sta per "training") e sono stati molto usati nei corsi di relazioni umane. Una analisi approfondita sull'apprendimento realizzato in questi gruppi si trova in BRADFORD L.P., GIBB J.R., BENNE K.D., *T-group theory and laboratory method*, New York, Wiley, 1964. Vedi anche SCHEIN E.H., BENNIS W. G., op. cit.

prestano molta attenzione. In tal caso può risultare importante comprendere che le preoccupazioni personali, cioè l'interesse di ciascun membro per le proprie motivazioni, sono inizialmente molto più importanti dell'interesse per gli altri o per l'attività globale del gruppo, e che questa è la spiegazione delle difficoltà incontrate.

Dopo aver fatto questa esperienza in laboratorio, il partecipante spesso si accorge che cose molto simili accadono nei gruppi di lavoro e nelle commissioni operanti nell'azienda, ma che nessuno se ne rende conto. Ma non appena si sia individuato il problema, anche una cosa semplicissima, come per esempio dare il tempo ai membri della commissione di saggiasse l'un l'altro, e di trovarsi un posto nel gruppo (il che può prendere solo un'ora o due di conversazione piana e distesa), può successivamente permettere al gruppo di lavorare con efficienza su un problema scottante. È questo il tipo di comprensione che si produsse mediante il corso di formazione nella raffineria, e che rese possibile ai membri della direzione la creazione di un clima migliore per la soluzione dei problemi nella nuova commissione sindacale.

Una questione che sorge costantemente a proposito dell'addestramento in laboratorio concerne il contenuto dell'apprendimento. Per esempio, questo tipo di formazione non costituisce forse, in realtà, un insegnamento di metodi democratici di comando, danneggiando così le prerogative tradizionali dell'autorità e favorendo quindi una maggiore "distribuzione del potere"? Se sì, questo non può danneggiare molte organizzazioni, per esempio quelle militari, o anche industriali, dove l'autorità deve essere conservata e deve continuare ad essere molto centralizzata?

Le risposte a tali questioni sono di natura complessa. I valori che vengono trasmessi attraverso la formazione in laboratorio sono, in ultima analisi: 1) uno spirito maggiormente aperto verso la ricerca e verso un atteggiamento diagnostico nei confronti delle situazioni interpersonali e aziendali (entrambi questi valori sono caratteristici della scienza); 2) una tendenza verso la comunicazione aperta ed onesta tutte le volte che ciò sia possibile. Ora, dal punto di vista di uno spirito aperto alla ricerca, può ben darsi che un risultato importante dell'addestramento consista nel concludere che, per raggiungere il suo scopo, un dato gruppo debba essere diretto con metodi autoritari. Se una conclusione simile si fonda su di una attenta valutazione di tutti i fattori, essa è completamente valida, e non contraddice i principi dell'addestramento in laboratorio. Ma una tendenza verso la comunicazione aperta delle opinioni e delle reazioni implica inevitabilmente un certo grado di democratizzazione. Infatti l'esercizio effettivo della autorità formale implica una limitazione di comunicazione delle notizie rilevanti, ed una sistematica esclusione dei sentimenti nell'interesse dell'efficienza: quindi, insegnare valori di apertura e di onestà equivale a danneggiare in misura considerevole l'autorità formale. È necessario tuttavia considerare il fatto che, in molte situazioni in cui l'autorità formale era stata ritenuta necessaria, è stato dimostrato che essa non soltanto non era necessaria, ma era inefficiente, perché creava una quantità di problemi umani che compromettevano le prestazioni lavorative. Come è dimostrato nella maggior parte delle ricerche citate nel capitolo 4, i sistemi formali di autorità si fondano generalmente su di un modello poco realistico dell'uomo, e favoriscono la formazione di gruppi informali ostili all'organizzazione.

La soluzione della questione sta nel rendersi sufficientemente conto dei fattori importanti in un dato momento, e nel sapere quando bisogna e quando non bisogna essere aperti ed onesti. Paradossalmente, una consapevolezza di questo genere nasce soprattutto attraverso un tipo di formazione che insegni i valori dell'apertura mentale e dell'onestà, e, richieda, per apprendere l'arte di esercitarli, il loro uso costante durante il corso.

Riassumendo uno dei principali fattori per far sì che un gruppo sia efficiente, sia nell'esecuzione del compito che nella soddisfazione dei bisogni psicologici dei suoi membri, è la sensibilità o l'abilità dei membri e dei capi nel fare diagnosi su problemi di gruppo; il modo migliore per ottenere tale sensibilità ed abilità è una situazione di laboratorio, in cui i partecipanti apprendono da una analisi delle loro stesse esperienze nelle situazioni di gruppo. Si tratta di un tipo di formazione capace di migliorare la efficienza del gruppo, ma occorre stare ben attenti che i valori e le ipotesi operanti durante l'addestramento in laboratorio siano compatibili con i valori e le ipotesi ritenute valide nell'organizzazione, giacché questo tipo di formazione può interferire col sistema vigente nell'organizzazione.

Storia e tradizione del gruppo

Se sopravviene un cambiamento nella leadership del gruppo, il nuovo capo constata spesso di non poter imporre le sue idee particolari sul funzionamento del gruppo, e di doversi adattare alle sue norme e tradizioni essenziali. Se non si adatta può ridurre l'efficienza del gruppo o addirittura comprometterne l'esistenza. Un errore comune è quello di un capo che ha appena scoperto una qualche teoria di leadership democratica, e che tenta di esercitarla su un gruppo di lavoro la cui storia e la cui tradizione sono di tipo autoritario. In questo caso accadrà probabilmente che, con uno stile inconsueto di lavoro, il gruppo funzionerà male, e ciò porterà il capo all'erronea conclusione che la democrazia non funziona. Il passaggio da uno stile all'altro può essere, per un gruppo, ugualmente difficile nei due sensi (da autoritario a democratico e viceversa).

Forme di organizzazione del gruppo

Se i membri del gruppo non possono incontrarsi di persona in tutti i momenti, assume una grande importanza la considerazione della rete di comunicazioni esistente e delle sue conseguenze sul funzionamento del gruppo. Per esempio, è stato dimostrato che il senso di partecipazione è in rapporto alla posizione della persona in una data rete di comunicazione; che è possibile che la leadership del gruppo emerga dalle posizioni più centrali; che un tipo molto centralizzato di comunicazioni è molto efficiente per la esecuzione di un dato compito, ma è relativamente poco flessibile nel trovare nuove soluzioni nel caso di un nuovo compito; che l'informazione si può perdere o deformare molto rapidamente se viaggia attraverso numerosi canali separati di comunicazione.⁽⁸¹⁾

La percezione dei membri da parte del leader

In una estesa serie di studi su gruppi di lavoro di diverso tipo, Fiedler ha potuto dimostrare regolarmente che un gruppo efficiente, sia esso una squadra di pallacanestro, l'equipaggio di un carro armato, o un gruppo aziendale, è caratterizzato da una relazione particolare tra il capo e i membri.⁽⁸²⁾ L'autore ha trovato che il leader accettato di un gruppo efficiente percepisce generalmente, rispetto ad un leader accettato di un gruppo meno efficiente, differenze maggiori tra quello che egli considera il membro migliore e quello peggiore del gruppo. In altri termini è una caratteristica del gruppo efficiente che il leader accettato

⁸¹ Come esempio di questo tipo di ricerche, vedi LEAVITT H.J., Some effects of certain communication patterns on group performance, J. abnorm. soc. Psychol. " 1951, 46.

⁸² FIEDLER F.E., Leader attitudes and group effectiveness, Urbana, Univ. of Illinois Press, 1958.

percepisca più forti differenze individuali fra i membri. (Questo però non accade se il leader formale del gruppo non è accettato dai membri del gruppo stesso: in queste circostanze la sua percezione dei membri non correla con l'efficienza del gruppo.) Non è chiaro se il leader del gruppo efficiente abbia più disposizione a rifiutare i dipendenti peggiori, mentre invece il leader del gruppo meno efficiente continua ad accettarli, o se d'altro canto i dati riflettano semplicemente una più accurata percezione della realtà da parte del leader del gruppo efficiente, percezione della realtà che lo mette in grado di utilizzare le risorse disponibili nel modo più opportuno.

Leadership "di lavoro" e leadership "socio-emotiva"

La distinzione fatta più sopra, tra le funzioni formali dell'eseguire un compito e le funzioni psicologiche del soddisfare le motivazioni emotive dei membri, è stata studiata su gruppi artificiali in situazione di laboratorio. E' stato dimostrato che la maggior parte dei gruppi devono adempiere almeno in una certa misura ad entrambe le funzioni, e che il comportamento del leader aiuta il gruppo a raggiungere l'una o l'altra di esse. Alcuni psicologi sociali parlano, in questo senso, di leadership " di lavoro e leadership " socio-emotiva ". Bales ha elaborato un sistema di valutazione del comportamento individuale che permette di classificarlo funzionalmente nell'una o nell'altra categoria ⁽⁸³⁾.

Studiando molti gruppi con diversi compiti, l'autore ha trovato che il leader che emerge come leader " di lavoro " non è necessariamente la stessa persona che emerge come leader " socio-emotivo ": anzi i due ruoli vengono generalmente assunti da persone diverse. Sarebbe interessante poter determinare se quei gruppi aziendali che finiscono con l'avere il loro leader informale sono quei gruppi in cui il leader formale omette, per qualunque motivo, di fare attenzione ai bisogni socio-emotivi dei membri.

Quando usare un gruppo: attività individuale e attività di gruppo

Molte ricerche sono partite dalla domanda se lo strumento migliore per risolvere problemi aziendali sia costituito dal gruppo, oppure da individui il cui lavoro si possa poi sommare. Non è stata trovata alcuna risposta definitiva, ma sono state individuate alcune variabili cruciali e sono stati abbattuti alcuni pregiudizi. Per esempio: tradizionalmente si riteneva che le decisioni di gruppo sui problemi che comportano un elemento di rischio fossero di natura più cauta e moderata delle decisioni individuali: ma le ricerche di Marquis, Wallach e collaboratori ⁽⁸⁴⁾ hanno mostrato che spesso accade esattamente il contrario.

Così si ritiene generalmente che i gruppi siano molto lenti e inefficienti, ma i, dati delle ricerche hanno mostrato che, se un gruppo è composto da membri che abbiano fiducia l'uno dell'altro ed abbiano appreso a lavorare insieme, esso può

⁸³ BALES R.F., Task roles and social roles in problem-solving groups, in MACCOBY ELEANOR E., NEWCOMB T.M., HARMEY E.L. (a cura di), Readings in social psychology, 3rd ed., New York, Holt, Rinehart, Winston, 1958.

⁸⁴ WALLACH M.A., KOGAN N., BEM D.J., Group influence on individual risk taking, "J. abnorm. soc. Psychol", 1962, 65. Vedi anche MARQUIS D.G., Individual responsabilità and group decision involving risk, "Ind.Mgt. Rev.", 1962, 3.

operare con più rapidità e maggiore efficienza di quanto possa fare uno qualunque dei membri da solo, giacché può raccogliere ed elaborare più rapidamente le notizie necessarie per prendere una decisione. Resta tuttavia vero che se il gruppo non ha fiducia e confidenza reciproca, è più lento e meno efficiente di un individuo.

Si ritiene anche che un gruppo possa essere più creativo degli individui, in ragione degli stimoli reciproci fra i membri. Questo è dimostrato solo in certe circostanze, per esempio condizioni in cui nel gruppo non prevalga la tendenza a dare valutazioni, oppure condizioni in cui si abbia una struttura decisionale adatta al compito, oppure condizioni in cui si abbia abbastanza tempo per esplorare gli aspetti insoliti del problema; e solo per compiti di un certo tipo ⁽⁸⁵⁾, come per esempio quelli che esigono la raccolta di una ampia gamma di informazioni, o che richiedono una valutazione complessa delle conseguenze di varie alternative. In una situazione di gruppo è più facile individuare gli errori di giudizio prima di passare all'azione; questo è più difficile quando l'individuo tenta di prevedere da solo tutte le alternative possibili.

Uno dei criteri più importanti per decidere di usare un gruppo nel prendere una decisione consiste nel valutare il perché e il come della decisione in esame. E' più facile attuare una decisione, a prendere la quale si è partecipato personalmente, che eseguirne una imposta da altri. Se la difficoltà consiste nel modo di attuarla, è quindi importante che coloro che dovranno attuarla partecipino al processo il più possibile, sia pure limitandosi a dare la propria opinione.

Se per eseguire un compito viene usato un gruppo, è importante che il leader riconosca e comprenda almeno alcuni dei molti fattori dinamici, ambientali e di partecipazione descritti nelle pagine precedenti: solo così egli potrà favorire lo sviluppo e la maturazione che rendono il gruppo gradualmente più efficiente, anziché attendersi subito prestazioni di alto livello. Ma se ignora questi fattori può invece cadere nella trappola di aspettarsi che delle persone che sono state messe assieme casualmente siano automaticamente capaci di attività, che invece sono possibili soltanto ad un gruppo psicologicamente unito. Di fronte ad un insuccesso può allora erroneamente concludere che i gruppi non servono, mentre in realtà non si è reso conto che in un certo senso non aveva mai avuto un gruppo, ma soltanto un aggregato di persone. Uno dei contributi più importanti dell'addestramento in laboratorio per la comprensione della dinamica di gruppo è stato quello di far comprendere meglio la complessità dei gruppi, e la quantità di tempo e di energia che occorre investire subito, al fine di ottenere più tardi delle buone prestazioni.

Il problema dei rapporti fra i gruppi nelle organizzazioni

Il primo problema posto dai gruppi è il modo di renderli efficienti sia per il raggiungimento degli scopi aziendali che per la soddisfazione dei bisogni degli individui. Un secondo problema importante è il modo di stabilire tra un gruppo e l'altro le condizioni che possano aumentare la produttività di ciascuno senza distruggere le relazioni e il coordinamento generali. Questo problema esiste perché, nella misura in cui i gruppi sono impegnati nel raggiungimento dei loro obiettivi e nel mantenimento delle loro norme particolari, essi possono diventare

⁸⁵ TAYLOR D.W., BERRY P.C., BLOCK C.H., Does group participation when using brain-storming facilitate or inhibit creativo thinking? ' Admin. Science Quart. ', 1958, 3.

reciprocamente competitivi e cercare di compromettere le attività dei gruppi rivali, danneggiando così l'organizzazione nel suo insieme. Il problema generale è quindi il modo di ottenere rapporti di alta produttività e di collaborazione fra un gruppo e l'altro.

Alcune conseguenze della competizione intergruppi

Il primo a studiare sistematicamente le conseguenze della competizione intergruppi fu Sherif, che usò una ingegnosa situazione sperimentale. L'autore organizzò un campo di ragazzi in maniera che si formassero due gruppi in reciproca competizione, e studiò gli effetti di questa competizione, sperimentando poi vari espedienti per ristabilire fra i due gruppi dei rapporti di collaborazione⁽⁸⁶⁾. Dopo questi esperimenti originali vi sono state molte repliche su gruppi di adulti, e si è osservata una tale regolarità nei fenomeni, che è stato possibile utilizzare l'esperimento come esercitazione dimostrativa⁽⁸⁷⁾. Gli effetti possono descriversi secondo le seguenti categorie.

A. Cosa accade all'interno di ciascun gruppo competitivo?

1. Ciascun gruppo diviene più strettamente unito, e stimola una maggiore solidarietà da parte dei suoi membri; questi serrano le righe e dimenticano alcuni dei loro disaccordi interni.
2. Cambia il clima del gruppo: da un orientamento informale, casuale e di gioco si passa ad un orientamento di lavoro e di esecuzione dei compiti; declina la preoccupazione per i bisogni psicologici personali, ed aumenta la preoccupazione per la realizzazione del compito.
3. La forma di leadership tende ad essere meno democratica e più autoritaria; il gruppo è più disposto ad accettare una guida di tipo autocratico.
4. Il gruppo diviene più strutturato e meglio organizzato.
5. Il gruppo esige dai membri maggiore solidarietà e maggiore obbedienza alle regole, per poter presentare un fronte unico.

B. Cosa accade fra l'uno e l'altro dei gruppi competitivi?

1. Ciascun gruppo comincia a percepire gli altri gruppi come nemici, e non più come oggetti neutri.
2. Ciascun gruppo comincia a soffrire di deformazioni percettive: tende cioè a percepire di se stesso soltanto le parti migliori, negando i difetti, e degli altri gruppi soltanto le parti peggiori, negando le qualità; ciascun gruppo tende a formarsi uno stereotipo negativo dell'altro gruppo (" agiscono meno correttamente di noi ,).
3. Aumenta l'ostilità verso l'altro gruppo, e diminuisce l'interazione e la comunicazione; questo rende più facile il mantenimento degli stereotipi negativi, e più difficile la correzione delle deformazioni percettive.
4. Se è necessaria una interazione fra i gruppi, se per esempio occorre ascoltare i rappresentanti di entrambi i gruppi che difendono rispettivamente la loro

⁸⁶ SHERIF M., HARVEY O.J., WHITE B.J., HOOD W.R., SHERIF CAROLYN, Intergroup conflict and cooperation: the robbers cave experiment, Norman, Okla., Univ. Book Exchange, 1961.

⁸⁷ "BLAKE R.R., MOUTON JANE S., Reactions to intergroup competition under win-lose conditions, ' Management Science " 1961, 7

causa in relazione ad un certo compito, ciascun gruppo ascolta più attentamente il proprio rappresentante e non ascolta il rappresentante dell'altro gruppo, tranne che per trovare il punto debole nei suoi argomenti. In, altre parole i membri del gruppo tendono ad ascoltare soltanto ciò che serve al mantenimento della loro posizione e del loro stereotipo.

Queste sono alcune conseguenze che derivano dalla semplice- esistenza del fatto competitivo, senza riferimento alle conseguenze che derivano dal sopravvento eventuale di un gruppo sull'altro. Prima di descrivere questi effetti sarà bene però sottolineare la natura generale delle reazioni qui sopra elencate. Si ha la stessa tendenza a fenomeni come questi sia che si tratti di squadre sportive, sia di competizione tra due associazioni studentesche, di dispute di natura sindacale, di competizione tra vari reparti di una azienda, per esempio il settore di vendita e quello della produzione, di relazioni internazionali, come la competizione fra l'Unione Sovietica e gli Stati Uniti. Chiunque pensi per un momento ai gruppi competitivi di cui ha fatto parte riconoscerà subito le reazioni psicologiche qui sopra descritte. Si sottolinea qui il fatto che queste reazioni possono essere utilissime per rendere il gruppo più efficiente e più motivato verso la realizzazione del compito; ma gli stessi fattori che aumentano l'efficienza all'interno dei gruppi possono avere conseguenze negative sull'efficienza di un gruppo verso l'altro. Per esempio, come si può vedere nelle dispute sindacali o nelle tensioni internazionali, la risoluzione dei rispettivi dissensi è più difficile se i gruppi percepiscono se stessi come gruppi di competizione.

Ma osserviamo ora le conseguenze che si hanno quando si vince o si perde, come per esempio in una situazione in cui diversi gruppi avanzano altrettante proposte per un contratto, oppure per la soluzione di un dato problema; o in una contrattazione sindacale che sarà decisa con un arbitrato; o nella tipica competizione sportiva. Molte situazioni aziendali si riducono alla questione di vincere o perdere, e quindi è di particolare importanza esaminare le conseguenze di queste due possibilità.

C. Cosa accade alla parte vincente?

1. Il gruppo vincente conserva o addirittura aumenta la propria coesione.
2. Il vincente allenta la tensione, perde aggressività, diviene più compiacente e più rilassato.
3. Il vincente aumenta la collaborazione interna, sviluppando l'interesse per i bisogni individuali, e diminuendo l'interesse per il lavoro e per la realizzazione del compito.
4. Il vincente tende all'autocompiacimento; la vittoria conferma lo stereotipo positivo che ha di se stesso e lo stereotipo negativo che ha per il gruppo avversario; è difficile procedere ad una nuova valutazione delle proprie percezioni o dei propri atti al fine di migliorarli.

D. Cosa accade alla parte perdente?

1 -Se la situazione lo permette, se cioè nella decisione era contenuta una certa misura di ambiguità (se per esempio essa è stata presa da giudici esterni, o se sembrava che la partita stesse per chiudersi in parità), il gruppo perdente ha una forte tendenza alla negazione o alla deformazione della realtà della sconfitta, dalla quale tende a fuggire con evasioni psicologiche; per esempio: " i giudici non erano imparziali", " i giudici non hanno capito la nostra soluzione ", " non ci erano state spiegate chiaramente le regole del gioco", "se non era per la sfortuna che abbiamo avuto al momento critico, avremmo vinto".

2. Se la sconfitta è accettata, il gruppo perdente tende a disintegrarsi, tornano alla superficie i conflitti non risolti, scoppiano i dissensi: il tutto nel tentativo di trovare una causa della sconfitta.

3. Il gruppo perdente resta in tensione, è pronto a lavorare di più, e cerca disperatamente qualcuno o qualche cosa cui attribuire la colpa: il leader, il gruppo stesso, i giudici che hanno deciso, le regole della partita.

4. Il perdente ha scarsa tendenza alla collaborazione interna, poco interesse per i bisogni individuali e una grande preoccupazione di rifarsi lavorando di più.

5. Il perdente ha più possibilità di apprendere delle cose su se stesso come gruppo, giacché lo stereotipo positivo di sé e lo stereotipo negativo dell'altro gruppo sono smentiti dalla sconfitta, il che costringe ad una nuova valutazione delle proprie percezioni; di conseguenza il gruppo perdente ha la possibilità di organizzarsi e di aumentare la propria coesione e la propria efficienza, una volta che la sconfitta sia stata accettata realisticamente.

Il risultato netto di una situazione come questa è spesso che il gruppo perdente non si convince della sconfitta, e che la tensione fra un gruppo e l'altro è più forte di prima.

Come limitare le conseguenze negative della competizione fra i gruppi

Esistono condizioni in cui la competizione fra i gruppi può dare vantaggi superiori agli svantaggi. Per esempio può essere desiderabile mettere dei gruppi di lavoro uno contro l'altro, o fare in modo che i vari reparti si costituiscano in altrettante unità ad alta coesione, anche se con questo viene a soffrirne il coordinamento generale. Tuttavia si danno dei casi in cui le conseguenze negative sono più importanti dei vantaggi, e in questi casi il problema che si pone alla gestione è quello di ridurre la tensione esistente fra i gruppi. Molte delle idee che verranno qui citate a questo proposito provengono dalle ricerche di base condotte da Sherif e Blake: si tratta di idee ben verificate anche dal punto di vista della loro riuscita. Come vedremo, le difficoltà non provengono tanto dall'impossibilità di trovare dei modi per limitare i conflitti fra i gruppi, quanto dall'impossibilità di applicare alcuni dei modi migliori.

Il problema fondamentale della competizione intergruppi è il conflitto esistente fra i vari obiettivi e l'interruzione delle comunicazioni fra i gruppi: questa interruzione a sua volta permette e stimola le deformazioni percettive e la formazione degli stereotipi negativi. La strategia principale per ridurre il conflitto consiste nel trovare degli obiettivi sui quali i gruppi possano accordarsi, e nel ristabilire comunicazioni valide fra i gruppi. Le tattiche da impiegare per realizzare questa strategia possono essere le seguenti, in varie combinazioni:

Individuazione di un avversario comune. Per esempio, nelle competizioni sportive, i giocatori migliori delle varie squadre possono formare un'unica squadra che entra poi in competizioni internazionali; oppure un conflitto esistente fra la vendita e la produzione può essere ridotto, se entrambi i reparti uniscono i loro sforzi nell'aiutare l'azienda a competere con successo con un'altra azienda. Si tratta qui semplicemente di portare il conflitto a un livello più alto.

Creazione di una strategia di trattative che conduca ad una rete di rapporti reciproci fra i vari sottogruppi dei gruppi in competizione. Il rappresentante di un gruppo non può, da solo, abbandonare la sua posizione di gruppo, ma un sottogruppo che abbia qualche potere non solo si può permettere di essere

influenzato dalle trattative con una eventuale controparte, ma può avere la forza di influenzare il resto del gruppo.

Individuazione di un obiettivo superiore. Un simile obiettivo può essere un nuovo compito che richieda lo sforzo collaborativo di gruppi già in competizione fra loro, o può consistere addirittura nel compito di analizzare e ridurre il conflitto medesimo. Per esempio, se la vendita e la produzione sono in competizione, si può mettere in programma una nuova linea di produzione, se si trova un prodotto che sia al tempo stesso economico da produrre ed abbia una grande richiesta; oppure, con l'aiuto di una consulenza esterna, i gruppi in competizione possono essere invitati ad esaminare il loro comportamento e procedere ad una valutazione dei vantaggi e degli svantaggi che ne derivano.

Come ridurre la competizione tra i gruppi con metodi di addestramento in laboratorio

L'ultimo procedimento accennato è stato sperimentato con successo da numerosi Psicologi, e in particolare da Blake (⁸⁸). Assumendo che l'organizzazione riconosca di avere un problema, e assumendo che sia pronta a esporre questo problema ad un consulente esterno, il metodo di laboratorio usato per ridurre il conflitto potrebbe procedere in questo modo: 1) entrambi i gruppi vengono invitati a partecipare ad un corso di formazione il cui scopo esplicito è una indagine sulle percezioni e sui rapporti reciproci. 2) Ciascuno dei due gruppi viene poi invitato a discutere le sue percezioni e i suoi atteggiamenti verso se stesso e verso l'altro gruppo. 3) Alla presenza di entrambi i gruppi, i rispettivi rappresentanti espongono pubblicamente queste percezioni, con la regola che tutti gli altri membri debbono ascoltare in silenzio (qui l'obiettivo è semplicemente quello di far pervenire all'altro gruppo, il più esattamente possibile, l'immagine che ciascun gruppo se ne è formato privatamente). 4) Prima di passare allo scambio delle opinioni, i gruppi si riuniscono privatamente per elaborare e analizzare le cose ascoltate; vi è una grande probabilità che le relazioni dei rappresentanti abbiano rivelato a ciascun gruppo vaste discrepanze fra l'immagine che il gruppo ha di sé e l'immagine che l'altro gruppo si è formato; la riunione privata viene dedicata in parte ad una analisi dei motivi di tali discrepanze, e questo obbliga ciascun gruppo a rivedere il comportamento di fatto tenuto nei confronti dell'altro gruppo, e a considerarne le conseguenze indipendentemente dalle intenzioni. 5) In una riunione generale, ciascun gruppo, sempre attraverso i suoi rappresentanti, espone le discrepanze che ha trovato con l'analisi dei motivi possibili, rivolgendo sempre l'attenzione sul comportamento. 6) Dopo questa esposizione si procede ad una indagine più aperta, con l'obiettivo, che è ora l'obiettivo comune, di individuare altri motivi delle deformazioni percettive.

Fra l'una e l'altra di queste fasi possono entrare nel programma lezioni e letture sulla psicologia dei conflitti intergruppo, sulle cause delle deformazioni percettive, sui meccanismi di difesa psicologica, e così via. Lo scopo è di rendere i partecipanti consapevoli della dinamica psicologica della situazione, e di orientare i gruppi sull'obiettivo comune di esplorare insieme il loro problema. Per far questo è necessario che i gruppi possano disporre di dati validi, e questo si ottiene con l'artificio delle relazioni dei rappresentanti.

⁸⁸ BLAKE R.R., MOUTON JANE S., Headquarters-field team training for organizational improvement, - J. Amer. Soc. of Training Directors ', 1962, 76.

Il modello descritto, che è quello di Blake, comporta di lavorare con l'intero gruppo. Sono stati sperimentati vari altri metodi, che partono dai membri individuali. Per esempio i gruppi A e B possono dividersi in coppie, ciascuna composta da un membro A e da un membro B: a ciascuna coppia si assegna il compito di elaborare un nuovo prodotto, usando le idee migliori del prodotto A e del prodotto B rispettivamente. Oppure **si** assegna ai membri di ciascuna coppia il compito di difendere il prodotto del gruppo opposto. È stato dimostrato in molti esperimenti che uno dei modi per trasformare gli atteggiamenti è di chiedere a una persona di assumersi il ruolo di difesa del nuovo atteggiamento da apprendere (⁸⁹)I. Il semplice fatto di portare argomenti in favore di un altro prodotto, pur essendo soltanto un esercizio, espone la persona ad alcuni aspetti buoni precedentemente trascurati. Una applicazione pratica di questo metodo può consistere nell'assegnare per qualche tempo alcuni membri del reparto vendite al reparto produzione, chiedendo poi di rappresentare il punto di vista della produzione davanti a un osservatore neutro.

La maggior parte dei metodi su accennati presuppone che l'organizzazione riconosca l'esistenza di un problema, e che i gruppi in competizione siano disposti a partecipare ad uno sforzo per limitare le conseguenze negative. Di fatto però, molte organizzazioni non riconoscono il problema e non sono disposte ad investire tempo ed energie per la sua soluzione. In parte ciò può anche accadere perché ciascuno dei gruppi in competizione teme di perdere, nel processo collaborativo, un po' della sua identità e della sua integrità come gruppo, e piuttosto di rischiare questa perdita preferisce continuare la competizione. È probabile che questo sia il motivo per cui, nei rapporti internazionali, le nazioni si rifiutano di impegnarsi in attività che sarebbero evidentemente dei modi semplicissimi per risolvere i loro dissensi: la resistenza è dovuta in parte al desiderio di proteggere la propria integrità. Di conseguenza, l'applicazione delle strategie e dei mezzi tattici utili per ridurre le conseguenze negative della competizione costituisce spesso la maggiore difficoltà.

La prevenzione dei conflitti intergruppi. Poiché, come si è visto, è molto difficile ridurre i conflitti intergruppi una volta che si siano formati, può essere desiderabile prevenire fin dall'inizio la loro formazione. Come si deve fare? Paradossalmente, una strategia di prevenzione mette necessariamente in questione la premessa fondamentale su cui si fonda la divisione del lavoro. Non appena sia stato deciso da una autorità superiore di dividere le funzioni dell'organizzazione tra i vari reparti o gruppi, è già stata introdotta una tendenza alla competizione fra questi: infatti, per eseguire i propri compiti, ciascun gruppo deve in una certa misura competere, per conquistare una parte delle risorse e delle ricompense disponibili. È lo stesso concetto di divisione del lavoro che implica una riduzione di comunicazioni e di interazione fra i gruppi, rendendo così possibili le deformazioni percettive.

Il programmatore aziendale che desidera evitare la competizione intergruppi non deve certo abbandonare il concetto di divisione del lavoro, ma deve invece seguire alcuni dei principi qui sotto riportati nella formazione e utilizzazione dei vari gruppi funzionali.

1. Importanza relativamente maggiore sia data alla efficienza aziendale totale ed al ruolo dei vari reparti nel contribuire a questo obiettivo; i reparti vengano

⁸⁹ JANIS I.L., KING B.T., The influence of role playing on opinion change, ' J. abnorm. soc. Psychol. ', 1954, 69.

valutati e ricompensati sulla base del loro contributo allo sforzo totale anziché sulla base della loro efficienza singola.

2. Alta interazione e comunicazioni frequenti vengano favorite fra i gruppi, lavorando su problemi di coordinamento e di aiuto reciproco; le ricompense siano assegnate in parte sulla base dell'aiuto reciproco.

3. Venga adottata una frequente rotazione dei membri fra i gruppi o i reparti, allo scopo di stimolare la comprensione reciproca e l'empatia reciproca.

4. Vengano evitate le situazioni vincere-perdere; i gruppi non siano mai messi in condizione di dover competere per una data ricompensa aziendale; l'accento venga sempre messo sull'unione delle risorse, per ottenere un massimo di efficienza aziendale; le ricompense siano distribuite equamente fra tutti i gruppi o reparti.

Molti dirigenti trovano particolarmente difficile da accettare l'ultimo dei 4 punti suddetti, a causa delle esistenti convinzioni secondo cui possono migliorare le prestazioni mettendo le persone o i gruppi uno contro l'altro in situazioni competitive. A breve scadenza, questo può anche essere vero, ed in alcuni casi anche a lunga scadenza; ma le conseguenze negative che sono state qui descritte sono certamente un prodotto di situazioni vincere-perdere. Pertanto, se un dirigente desidera prevenire tali conseguenze, deve affrontare la possibilità di essere costretto ad abbandonare completamente i rapporti competitivi, per cercare di sostituirli con una attività collaborativa dei gruppi per il raggiungimento di obiettivi aziendali. L'applicazione di una simile strategia preventiva è spesso difficile, anche perché molte persone sono prive di esperienza sul modo di favorire e condurre dei rapporti di collaborazione. Ma dall'osservazione di organizzazioni come quelle che hanno adottato il Piano Scanlon, è chiaro non soltanto che è di fatto possibile stabilire rapporti di collaborazione, persino tra la manodopera e la gestione, ma anche che laddove questo viene fatto, l'efficienza sia dell'organizzazione che dei gruppi è altrettanto grande, se non più grande, di quella che si ottiene in condizioni competitive.

Il problema dell'integrazione in prospettiva

In questo capitolo sono stati esaminati due problemi fondamentali, entrambi relativi ai gruppi psicologici: 1) la formazione di gruppi che possano soddisfare sia le esigenze dell'azienda che le motivazioni psicologiche dei loro membri; 2) i problemi costituiti dalla competizione fra i gruppi. Per ottenere un massimo di integrazione, l'organizzazione deve poter creare le condizioni che facilitino l'equilibrio tra gli obiettivi aziendali e le motivazioni dei membri, minimizzando gli effetti disintegratori della competizione tra le varie unità dell'organizzazione totale.

I gruppi sono dei complessi sistemi di rapporti. Non è possibile generalizzare le condizioni ideali per la loro efficienza, ma con un adatto programma di formazione molti gruppi possono aumentare la loro efficienza. Di conseguenza, un corso di formazione in dinamica di gruppo mediante metodi di laboratorio può essere un sistema più promettente per ottenere l'efficienza, che non tentare a priori di determinare la giusta composizione, la giusta organizzazione ed il giusto tipo di leadership. Occorre tener conto di tutti questi fattori, dando forse alla formazione del personale un peso maggiore che in passato, e programmandola con grande cautela.

La formazione di gruppi efficienti e psicologicamente significativi non risolve i problemi dell'azienda, se i gruppi entrano in conflitto l'uno con l'altro. Sono state esaminate alcune delle conseguenze della competizione in situazioni vincere-perdere, e sono state abbozzate due linee di condotta fondamentali: 1) limitazione del conflitto, aumentando le comunicazioni e individuando degli obiettivi superiori; 2) prevenzione del conflitto, stabilendo fin dal principio condizioni aziendali capaci di stimolare la collaborazione anziché la competizione.

E' importante rendersi conto che la strategia preventiva non implica assenza di disaccordi, o un " volersi bene " artificiale all'interno dei gruppi o fra un gruppo e l'altro. Conflitto e disaccordo, a livello dei compiti aziendali o di gruppo, non sono solo desiderabili, ma essenziali per poter trovare la migliore soluzione dei problemi. Il conflitto dannoso è invece quello di tipo interpersonale o intergruppo, in cui non è tanto importante il compito, quanto il vantaggio che si vuole ottenere sull'altra persona o sull'altro gruppo. Le conseguenze negative che sono state descritte, per esempio gli stereotipi negativi reciproci, rientrano in questa categoria. E' questo tipo di conflitto che può essere ridotto stabilendo rapporti di collaborazione. E' interessante che l'osservazione di casi reali suggerisca come il conflitto relativo ai compiti, che tende a migliorare l'efficienza generale, sia più acuto proprio in condizioni di collaborazione, giacché i gruppi e i singoli membri sono reciprocamente fiduciosi e quindi franchi ed aperti nello scambio di notizie e opinioni; mentre nella situazione competitiva ciascun gruppo è impegnato nel tenere nascoste agli altri gruppi le sue risorse particolari, impedendo così l'integrazione di tutte le risorse nell'attività aziendale.

Reingegnerizzazione dei processi

Cosa significa "reingegnerizzare" i processi.

Cos'è un "processo".

"Processo" è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato a realizzare output definiti a partire da input definiti. Tale output deve essere un "prodotto finito", cioè qualcosa che ha un valore ben identificabile per il cliente del processo stesso. ⁽⁹⁰⁾

Esempi classici di processi sono lo sviluppo del prodotto, l'evasione degli ordini, la concessione di finanziamento, che sono insiemi di attività che hanno un output ben identificabile (il nuovo prodotto, la consegna del prodotto richiesto, l'approvazione di un credito).

Col concetto di processo si sottolinea l'attenzione verso l'ottimizzazione del risultato finale (successo del sistema-azienda), piuttosto che all'interno delle diverse funzioni aziendali (subottimizzazione).

Un processo deve quindi incorporare un'intera catena di attività interconnesse, attraverso i confini organizzativi classici (funzionali e geografici). Nella sua eccezione più completa ed efficace, la logica per processi comprende anche le attività svolta da terzi (fornitori, distributori e clienti).

Cos'è l'organizzazione per processi

Il problema del coordinamento è sempre stato al centro della teoria e della pratica organizzativa: l'organizzazione è classicamente stata definita infatti come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti

La necessità della divisione del lavoro secondo specializzazioni (nelle successive versioni per funzione, per prodotto, per mercato) è rimasto un paradigma

⁹⁰ In tal senso non possono considerarsi processi quelle attività specialistiche (che costituiscono la base per le unità organizzative classiche) che contribuiscono solo per una parte del flusso complessivo di attività che realizza l'output. Ad esempio, le attività di un reparto produttivo che realizza un componente, o di un ufficio che compila la propria parte di modulo, non sono processi aziendali, in quanto il loro output è un semilavorato, e, di per sé, non ha alcun valore.

intoccabile. Intorno a essa, parallelamente all'aumento della complessità e contesto economico, si sono successivamente arricchiti i meccanismi di coordinamento. Dal semplice meccanismo gerarchico si è passati alle procedure, alla pianificazione e assegnazione di obiettivi, ai ruoli laterali, alle strutture per progetto e a matrice.

Specie alla fine degli anni ottanta questi meccanismi organizzativi denunciano i propri limiti:

si creano organizzazioni troppo complesse e costose, in quanto i fabbisogni di coordinamento, a fronte di una struttura dei compiti molto frammentata e articolata, impongono la costituzione di pesanti strumenti di integrazione (ampi staff di pianificazione e controllo, nuovi livelli manageriali, numerosi overhead, strutture a matrice di difficile funzionamento); a seguito delle loro dimensioni, queste strutture sono costose, sono difficili da far funzionare (per i limiti della nostra razionalità nel gestire situazioni troppo complesse, o per i limiti della nostra psicologia a vivere in situazioni ambigue come quelle delle organizzazioni matriciali), rallentano i processi decisionali;

la capacità innovativa è inoltre limitata dai complessi iter di valutazione e approvazione richiesti da altrettanto complesse strutture gerarchico-funzionali;

per migliorare la flessibilità del sistema e l'imprenditorialità dei singoli e per far fronte alla turbolenza ambientale, si attivano meccanismi di delega e di decentramento (divisioni gestite per obiettivi, logiche di mercati interni, esternalizzazioni ecc.); ma questo rende più difficile garantire i livelli di integrazione che il contesto richiede.

E' a fronte di questo nuovo contesto competitivo e dei problemi che i tradizionali meccanismi organizzativi incontrano che si comincia a parlare di organizzazione per processi, operando una sorta di ribaltamento nel modo di vedere l'organizzazione.

Questa non è più intesa come una struttura verticale, formata da un insieme di compiti specialistici da coordinare attraverso una chiara struttura gerarchica e flussi informativi principalmente alto-basso/basso-alto. L'organizzazione viene invece concepita in modo orizzontale come un insieme di *catene orizzontali di attività* finalizzate a predisporre il prodotto/servizio per il cliente. Tali catene di attività sono appunto i processi.

L'azienda consegue i propri risultati quando è ottimizzato il coordinamento del flusso di attività che genera l'output per il cliente. Dunque il business si fa espletando processi, non presidiando funzioni. Il valore aggiunto, cioè ciò su cui il cliente giudica il fornitore e che ne determina il successo, è il risultato di tali processi di realizzazione dei prodotti/servizi, e non di una serie di attività funzionali.

Questi processi non riguardano solo l'interno dell'azienda, ma si deve porre attenzione anche ai processi *interorganizzativi* attraverso i quali viene predisposto il prodotto/servizio per il cliente, e sui quali operano più aziende.

Perché l'organizzazione per processi?

L'attuale contesto competitivo richiede contemporaneamente qualità crescente, risposta veloce al cambiamento, costi minimi, e, in sostanza, la capacità di perseguire elevati livelli di integrazione tra le conoscenze e le attività delle varie aree funzionali (commerciale, R&S, engineering, produzione, logistica ecc.) per

trasferire rapidamente le esigenze dei clienti all'interno dell'azienda e trasformarle in prodotti/servizi validi, e per gestire al meglio il complessivo flusso logistico/produttivo.

Per questo l'Azienda è spinta a "riprogettarsi" nell'ottica di

una maggiore importanza della *qualità del prodotto*, intesa nel senso di conformità ai bisogni, espressi e latenti, del cliente, ivi compresi gli elementi di contorno al prodotto (tempi di consegna, personalizzazioni, assistenza postvendita ecc.);

una maggiore importanza della *flessibilità*, intesa come capacità di adeguare i prodotti all'evoluzione del mercato (innovatività) e di adattarsi rapidamente alle variazioni di domanda dei prodotti esistenti (flessibilità operativa);

una maggiore attenzione ai *costi*.

La flessibilità comporta:

un forte interscambio tra i vari soggetti dell'organizzazione per stimolare al massimo la creatività e un rapporto immediato con il mercato per cogliere le opportunità di innovazione o comunque di miglioramento del prodotto/servizio;

l'integrazione ottimale delle attività di concezione del prodotto, di progettazione del prodotto e del processo produttivo, di approvvigionamento, al fine di ridurre i tempi di sviluppo prodotto;

il coordinamento del flusso logistico/produttivo, per garantire l'adattamento rapido del sistema produttivo/distributivo alla variabilità del mercato.

L'attenzione ai costi comporta:

gestire le attività e le interdipendenze in modo efficiente, eliminando le attività inutili, le ripetizioni, gli errori a monte che si ingigantiscono a valle, l'eccesso di scorte ecc.

che le esigenze di qualità e flessibilità descritte non possono essere affrontate investendo più risorse (ad esempio più personale di coordinamento e di staff) per migliorare le capacità operative dell'organizzazione;

che gli obiettivi contemporanei di qualità, flessibilità, tempi e costi sono correlati tra loro: i tempi di realizzazione sono fortemente condizionati dalla qualità, i costi sono funzione della qualità e dei tempi, la flessibilità dipende dai tempi ecc.

L'organizzazione per processi è un tentativo di dare una risposta a questi problemi, risposta che, attraverso un nuovo modo di concepire l'integrazione aziendale, consenta di migliorare contemporaneamente l'efficacia (qualità, flessibilità) e l'efficienza (costi) dell'azione aziendale, riducendo, nel contempo, la complessità organizzativa.

Contenuti dell'organizzazione per processi

Il problema principale che la logica dei processi vuole affrontare è dunque quello dell'integrazione. Tale problema può essere affrontato e risolto in due modi sostanzialmente opposti:

si possono aumentare le capacità organizzative di integrazione delle attività costituenti un processo;

si possono, all'opposto, ridurre le necessità di integrazione.

Il primo approccio, più consolidato, costituisce uno sviluppo dei meccanismi organizzativi classici: la ripartizione tecnico-funzionale delle attività viene presa come un dato e, a fronte dell'aumento del fabbisogno di integrazione, si potenziano o si individuano nuovi meccanismi per aumentare la capacità organizzativa di integrare. Il secondo invece ribalta l'approccio: il fabbisogno d'integrazione è principalmente il portato di una arbitraria frammentazione dei compiti (secondo i principi di Smith), per cui il primo obiettivo deve essere quello di ridurre tale fabbisogno ricomponendo le attività spezzettate. Questo approccio richiede una completa rivisitazione dei meccanismi organizzativi dell'azienda, e, partendo da una nuova logica organizzativa (la negazione del principio di specializzazione), finisce col proporre una nuova forma organizzativa.

Nel seguito vedremo, nell'ordine:

le logiche di base finalizzate a un'ottimizzazione/semplificazione dei processi (logiche valide in entrambi gli approcci appena illustrati);

gli strumenti finalizzati all'aumento delle capacità di integrazione dell'azienda (strumenti per il coordinamento);

le logiche finalizzate alla riduzione delle necessità di integrazione;

le caratteristiche principali della nuova forma organizzativa che ne deriva.

Criteria per l'ottimizzazione e la semplificazione

L'efficacia e l'efficienza del processo sono conseguite attraverso l'introduzione di nuove logiche organizzative che consentono di ottimizzare o semplificare il processo esistente.

Delinearizzazione.

I processi devono essere "delinearizzati". La logica della specializzazione e della esecuzione ordinata e sequenziale fanno sì che spesso i processi siano più lunghi del necessario. Infatti questa logica prevede che una fase non possa iniziare prima che quella precedente sia terminata. Queste fasi sono però individuate in relazione alle specializzazioni funzionali, e non alla logica del processo: se noi seguissimo quest'ultima i vincoli sequenziali tra le attività potrebbero rivelarsi insussistenti. Perché, ad esempio, si devono raccogliere tutte le informazioni relative al cliente prima di inserire l'ordine e lanciare la produzione? Non si potrebbe inserire subito l'ordine e lanciare la produzione non appena raccolte le informazioni necessarie per ciò, continuando a raccogliere le altre informazioni successivamente? Questa delinearizzazione (e parallelizzazione) delle attività accorcerebbe i tempi di esecuzione del processo.

Separazione tra attività di supporto e attività principali.

In un processo si possono distinguere "attività principali", che costituiscono il cuore del processo, essendo le attività che propriamente realizzano il valore aggiunto, e "attività di supporto", cioè tutte quelle attività che non creano valore, ma supportano le attività principali. Ad esempio, in un processo di esecuzione degli ordini, al primo gruppo appartengono le attività di definizione dell'ordine, di programmazione, di produzione e di spedizione; al secondo quelle di selezione dei fornitori, di controllo del credito ecc. Se le due categorie di attività vengono

separate, le prime, che determinano il valore e i tempi di esecuzione del processo, possono essere effettuate secondo un flusso efficace e razionale, senza disturbi o ritardi generati dalle attività di supporto.

Separazione attività standard-attività complesse.

Spesso un insieme di attività viene gestito allo stesso modo, dalle stesse persone, con lo stesso livello di competenza, come se queste attività fossero tutte dello stesso livello di complessità o importanza. Ciò può determinare, da un lato, spreco di risorse per l'esecuzione delle attività più semplici e, dall'altro, che queste attività vengono svolte troppo lentamente, dovendo essere accodate a quelle complesse.

Prendiamo come esempio un processo di valutazione di una richiesta di credito. Comportandosi sempre allo stesso modo per crediti di qualsiasi importo, si finisce per rallentare il processo e sprecare risorse specializzate per gestire attività semplici. Nel caso sarebbe possibile ottimizzare il flusso separando le attività standard (richiesta di crediti di basso importo da clienti fidati: attività che può essere svolta rapidamente, possibilmente anche in automatico) da quelle complesse (richieste di crediti di grossi importi: attività che devono essere presidiate da specialisti).

Eliminazione di attività inutili.

L'efficienza è migliorata attraverso l'eliminazione delle attività inutili (attività "a non valore", duplicazioni).

Modifica del concetto di controllo.

Abitualmente viene seguita una logica di controlli puntuali. Ciò determina un forte costo di personale destinato al controllo (talvolta superiore al risparmio conseguito grazie all'effettuazione dei controlli stessi). Un nuovo concetto del controllo suggerisce di semplificare il processo eliminando i controlli puntuali, e introducendo controlli aggregati sull'attività complessiva. Un esempio a riguardo è offerto dall'eliminazione dell'approvazione della richiesta di approvvigionamento, e dalla delega all'ufficio operativo di effettuare in autonomia i propri acquisti, nell'ambito di controlli periodici aggregati sulle spese sostenute complessivamente dall'ufficio.

Nuovi strumenti di coordinamento

L'efficacia del processo può essere migliorata attraverso il potenziamento delle capacità organizzative d'integrazione, ovvero attraverso il ricorso a logiche e strumenti per il coordinamento che garantiscano il rapido e corretto flusso di lavoro tra le varie attività interconnesse, attività attribuite a diverse unità organizzative. La logica seguita si fonda quindi sulla consapevolezza dell'orizzontalità dell'organizzazione, a fronte però della necessità di mantenere le specializzazioni funzionali in essere. Il problema diviene quindi individuare e implementare strumenti che rinforzino le connessioni tra le varie unità. Tra questi di seguito illustriamo i più importanti o innovativi.

Gruppi di lavoro interfunzionali.

La costituzione di gruppi di lavoro è un classico strumento organizzativo finalizzato a coordinare competenze e informazioni diverse nell'ambito di un problema unitario. Per l'integrazione dei processi, i gruppi devono essere composti da persone provenienti dalle funzioni responsabili dell'esecuzione delle varie fasi del processo.

Il process owner.

E' la nuova figura organizzativa, specificamente responsabile dell'efficacia e dell'efficienza di un processo interfunzionale. Viene scelto in genere o all'interno della funzione aziendale maggiormente interessata ai risultati del processo, o perché ha le maggiori competenze in materia. Egli deve attivarsi per coordinare le varie funzioni aziendali, facendo prevalere l'obiettivo complessivo del processo su quello specifico funzionale: in particolare deve presidiare le interfacce, intervenendo laddove l'integrazione risulti deficitaria e risolvendo i problemi. E' in genere anche responsabile del continuo miglioramento delle prestazioni del processo. Egli non ha autorità gerarchica sulle persone che realizzano le attività del processo, che restano nelle proprie unità funzionali. In tal senso il rapporto del process owner con gli altri manager aziendali ha problematiche analoghe a quelle degli altri manager "laterali".

La logica del cliente interno.

Invita a considerare l'ufficio o il reparto a valle come un cliente, anziché come un estraneo. Spesso la scarsa integrazione in azienda dipende dalle incomprensioni, se non addirittura dall'aperto conflitto, tra le diverse unità organizzative. La logica del cliente interno, sottolineando l'importanza della collaborazione per il conseguimento del comune obiettivo di soddisfazione del cliente (e di redditività aziendale), sottolinea la necessità che ogni ufficio/reparto cambi atteggiamento. Ognuno deve capire quali siano esattamente le esigenze e le attese dell'ufficio/reparto cui fornisce il risultato del proprio lavoro, per soddisfare tali bisogni proprio come se si trattasse di un cliente. Oltre all'aspetto filosofico, l'approccio contiene una serie di strumenti finalizzati a chiarire meglio i reciproci bisogni e le reciproche attese delle varie unità.

Indicatori di interfaccia.

Il coordinamento tra le varie unità può essere rafforzato individuando degli indicatori cosiddetti d'interfaccia, ovvero degli indicatori di prestazione situati nel punto di interfaccia tra due unità organizzative diverse. Come nel punto precedente, la logica sottostante è che i problemi di coordinamento vengono generati anche dall'inappropriata azione dell'unità organizzativa a monte, inappropriata in relazione alle esigenze dell'unità organizzativa a valle e alle esigenze (obiettivi) finali del processo complessivo. Questo problema può essere ridotto e controllato definendo degli specifici obiettivi prestazionali che indirizzino l'attività delle unità aziendali.

Questi indicatori devono essere connessi alle attese dei clienti interni, e *sono* per lo più indicatori operativi (qualità dell'output, puntualità di consegna ecc.). E' fondamentale garantire l'allineamento degli obiettivi: ciò significa che i vari indicatori d'interfaccia sparsi lungo il processo devono essere allineati (cioè coerenti) con gli obiettivi complessivi del processo.

Il potenziamento dei flussi informativi automatizzati.

Un altro metodo ormai diffusissimo per rafforzare il coordinamento è costituito dal ricorso all'Information Technology.

La ricomposizione delle attività spezzettate

Con l'applicazione delle logiche illustrate, la struttura organizzativa dell'azienda resta sostanzialmente immutata. Da un lato si utilizzano logiche e strumenti strettamente finalizzati a semplificare e ottimizzare i processi, dall'altro si affronta il problema dell'integrazione potenziando le capacità dell'azienda di integrare (ovvero aggiungendo nuovi meccanismi organizzativi specificatamente indirizzati a migliorare la capacità di coordinare unità diverse). Come si è visto, anche il process owner viene a configurarsi semplicemente come un nuovo tipo di "manager laterale". Esso opera in rapporto dualistico con i responsabili funzionali: non a caso alcuni esperti considerano l'organizzazione che ne deriva un'organizzazione di tipo matriciale.

Il problema può però essere affrontato in un altro modo: riducendo la necessità di integrazione. Questa riduzione può essere perseguita localizzando l'attenzione sulle cause di tale necessità. Esse vengono individuate nell'arbitraria frammentazione del processo in attività specializzate, frammentazione che origina dal principio di Adam Smith della specializzazione funzionale. Il problema organizzativo da risolvere diventa dunque non quello di trovare strumenti per coordinare le attività spezzettate, ma di ricomporle, seguendo la logica dei processi.

La nuova forma organizzativa

Esaminiamo quali sono le caratteristiche più importanti della nuova forma organizzativa per processi che viene così a delinearsi.

Criteri di raggruppamento orizzontale.

La divisione orizzontale del lavoro non avviene più secondo i classici criteri della specializzazione funzionale (o di prodotto o di mercato). Avviene invece secondo la dimensione del processo.

Dal punto di vista teorico, si può dire che vale il principio della costituzione delle unità sulla base delle interdipendenze: solo che, date le pressanti richieste contestuali di qualità, flessibilità, rapidità ed efficienza, si evidenzia come l'interdipendenza tra attività lungo il processo assuma un'importanza molto maggiore dell'omogeneità di conoscenze specialistiche (tecniche o di mercato). Conseguenza di ciò è che l'attività di progettazione delle unità organizzative sfocia nell'aggregazione delle attività di processo, anziché nel disegno di unità funzionale.

La costituzione di un'unità organizzativa non dipende più, quindi, dalla condivisione, tra i membri dell'unità, di una conoscenza specialistica (come realizzare una certa fase del processo produttivo, come acquistare, come redigere una fattura ecc.), bensì dalla condivisione di un intero processo e dei relativi output e obiettivi.

Si costituiscono allora unità organizzative per processi. Queste unità possono essere composte da uno o più individui. Nel caso di processi relativamente semplici (come ad esempio quello relativo alla concessione di finanziamenti) un singolo individuo può realizzare tutte le attività necessarie. In questo caso emerge con chiarezza una delle principali caratteristiche dell'organizzazione per processi: quella

della "competenza multipla" (che è un evidente portato del privilegio accordato all'interdipendenza tra attività, piuttosto che alla specializzazione funzionale). Poiché l'integrazione e la responsabilità per il singolo processo vengono assegnate a un unico individuo, questi deve padroneggiare tutte le competenze necessarie per svolgere tutte le fasi del processo.

Per processi più complessi invece non è possibile perseguire questa soluzione: si deve allora ricorrere a "gruppi di processo". Il gruppo di processo diventa l'unità organizzativa base. Esso non è costituito da rappresentanti delle varie funzioni aziendali: esso sostituisce la vecchia struttura funzionale. È quindi sostanzialmente diverso dal gruppo interfunzionale e le sue dimensioni sono molto maggiori di quelle classiche. Il loro limite è 20-30 persone. Questo per tre motivi:

un gruppo di dimensioni superiori non sarebbe più in grado di autointegrarsi come necessario;

è la dimensione massima che un leader è in grado di coordinare;

esiste un limite al livello di competenza multipla che un singolo riesce a garantire.

Per poter essere efficace, esso deve essere composto da persone che, collettivamente, hanno la responsabilità condivisa dei risultati e detengono, collettivamente, tutte le competenze necessarie per eseguire l'intero processo.

La responsabilizzazione condivisa sui risultati del processo implica la naturale riduzione di uno dei più classici problemi organizzativi: la diversità di obiettivi o, più in generale, la diversità di "fuochi dell'attenzione", tra unità diverse. Dal punto di vista teorico, si supera la concezione secondo la quale i migliori risultati si ottengono aumentando la differenziazione e l'integrazione: qui invece si punta proprio a ridurre la differenziazione, spingendo i membri del gruppo a occuparsi delle stesse cose e ad avere gli stessi obiettivi, riducendo, di conseguenza, il fabbisogno di integrazione.

Nell'ambito delle competenze collettive del gruppo, anche la differenziazione interna di competenze tra i membri tende a diminuire (in altre parole, anche all'interno del gruppo si va verso le competenze multiple). Per garantire la massima integrazione e flessibilità, ognuno deve essere in grado di svolgere tutte le attività; deve quindi conoscere, almeno a grandi linee, i concetti base di ogni attività. Il che non vuol dire negare che, comunque, ogni componente del gruppo abbia una propria specializzazione, utile per quelle situazioni del processo particolarmente complesse.

Le unità specialistiche (di tipo funzionale) non scompaiono, ma risultano sensibilmente ridotte, in quanto devono occuparsi solo dei casi complessi, in cui è indispensabile una conoscenza specialistica. Per far ciò è importante saper separare, nel flusso del processo, le attività che sono svolte con regole semplici e chiare, da quelle che invece richiedono un know-how specifico.

Criteri di divisione verticale.

La logica del processo non solo cambia le modalità di divisione orizzontale del lavoro, ma anche quelle verticali: nello specifico essa contribuisce all'appiattimento della struttura. Il gruppo di processo diventa l'esecutore complessivo del processo: per funzionare efficacemente (rispondere alle esigenze del cliente, farlo al costi minimi, migliorare continuamente le proprie prestazioni) esso deve avere tutte le

competenza legate all'esecuzione del processo. Cioè le competenze multiple divengono la regola.

Ma questo non basta: deve poter anche agire su tutte le leve decisionali necessarie per poter conseguire tali obiettivi posti (tra i quali anche quelli di migliorare il processo) e per potersi muovere con rapidità (esigenza dettata dalle caratteristiche del contesto competitivo).

La riprogettazione dei processi si collega quindi a un processo di ampliamento delle deleghe decisionali. L'organizzazione complessiva deve solo definire le linee generali all'interno delle quali il gruppo deve muoversi (obiettivi e politiche). All'interno di queste, l'unità di processo deve decidere come svolgere il proprio lavoro: si ha quindi una combinazione di attività manageriali e non all'interno del gruppo. L'organizzazione si appiattisce: non sono più necessari corposi livelli manageriali intermedi, in quanto non esistono più i complessi processi informativi top-down, bottom-up e laterali che essi avevano il compito di gestire (flussi determinati tanto dalla frammentazione orizzontale che da quella verticale delle attività e delle responsabilità).

L'unità di processo ha un "capo": il process owner. Poiché, come si è detto, essa sostituisce il gruppo interfunzionale, il process owner non è più un manager laterale, bensì un manager di linea, responsabile di un'unità organizzativa per processi, delle risorse assegnate, degli obiettivi del processo. Il ruolo del superiore gerarchico (il process owner) si trasforma: da quello tradizionale di capo, a quello di leader. Egli non deve impartire ordini, entrare nel merito delle scelte operative del gruppo, controllare la loro azione quotidiana. Deve invece creare le condizioni perché essi possano lavorare efficacemente ed efficientemente: chiarendo loro gli obiettivi complessivi dell'azienda all'interno dei quali essi devono muoversi, predisponendo le risorse necessarie, risolvendo i problemi all'interno del gruppo e con le altre parti dell'azienda, fornendo supporto professionale e metodologico.

Si passa dall'ampiezza del controllo all'ampiezza del supporto: il manager non deve controllare, ma supportare. L'ampiezza è molto maggiore: se un capo, secondo la tradizione, non può controllare più 6-7 persone, un leader di processo può gestire 20-30 persone. Come già detto, l'organizzazione si appiattisce. Il leader deve controllare che il disegno organizzativo complessivo del processo sia efficace. Deve anche stimolare le persone a cercare di migliorarlo continuamente. In tal senso il leader deve essere una persona in grado di autoattivarsi: non deve aspettare stimoli o minacce esterne, ma anticipare. Il leader deve mettere a disposizione del gruppo le risorse necessarie per eseguire il processo assegnato (impianti, risorse finanziarie, persone, professionalità, informazioni ecc.).

L'allocazione delle risorse è più complessa che nel caso di task definiti e specialistici. Avendo presente gli obiettivi e il carico di lavoro complessivo del processo, il process owner, bilanciando capacità specifiche, carichi di lavoro delle varie fasi, eventuali assenze ecc. deve continuamente ridistribuire le risorse in modo che il gruppo nel complesso sia efficace, efficiente, flessibile, rapido, che si evitino colli di bottiglia. Il leader controlla l'operato del gruppo non attraverso l'autorità, ma attraverso la persuasione. Deve quindi affiancare alla competenza tecnica sul processo, capacità personali di comunicazione e di relazione. Egli sa ascoltare e imparare dai suoi subordinati, li sa incoraggiare.

L'assunzione alla base di questo modello organizzativo è che le persone, se calate in un contesto operativo gratificante, utilizzano le loro capacità intellettuali per garantire e migliorare le prestazioni. Il leader non deve quindi decidere per loro: deve discutere con loro il problema e al massimo consigliare sulla base della propria competenza. Il problema del manager non è quindi come farsi ubbidire, ma

come aiutare i "suoi uomini" a operare. Il leader non deve solo curare la formazione tecnica dei membri del gruppo, ma anche "educarli", in modo che essi siano in grado di contribuire alla prestazione del gruppo stesso, superando gli eventuali individualismo, microconflitti, timidezze ecc. Deve anche saperli comprendere: capire quali sono le loro motivazioni, i loro interessi, i loro problemi interpersonali.

Diversamente dalla struttura gerarchico/funzionale in cui compito principale del manager è gestire i conflitti tra la sua unità organizzativa e le altre (e spesso colpevolmente quello di isolarla, difenderla o imporla, nella logica del conflitto tra uffici e/o reparti), nell'organizzazione per processi l'attenzione del process owner è tutta concentrata sulle prestazioni dell'unità. Il leader deve controllare che i sistemi di retribuzione e incentivazione siano applicati con coerenza. Per essere credibile e ascoltato, deve essere oggettivo, valutando quindi i risultati del gruppo sulla base di indicatori precisi e per quanto possibile oggettivi.

Strumenti di coordinamento.

L'organizzazione per processi si articola dunque principalmente in unità per processi, guidate da un process owner, con ampie deleghe decisionali. Il coordinamento tra di esse può essere ottenuto attraverso il ricorso a strumenti semplici, quali la gerarchia. Infatti il disegno corretto dei processi garantisce che le unità si scambino tra loro prodotti finiti, e che quindi le interdipendenze tra i vari processi (tra le varie unità) siano minime, e di conseguenza anche il fabbisogno di coordinamento che ne deriva. In quest'ottica, anche il decentramento, connesso alla logica di processo (particolarmente utile in situazioni di turbolenza e di necessità di rapidità di risposta), non crea necessità di ulteriori sistemi di integrazione diretta tra i livelli operativi.

Il fabbisogno di coordinamento tra le varie unità organizzative (comprendendo nel termine anche la necessità di bilanciare obiettivi diversi e contrastanti) è in definitiva ridotto, e con esso la complessità organizzativa da gestire. Data tale caratteristica, il coordinamento tra le varie unità può avvenire attraverso strumenti organizzativi semplici, quali la gerarchia, ovvero senza la necessità di ricorrere a più complessi e sofisticati (e costosi) strumenti di coordinamento (procedure, obiettivi, manager laterali). Tra questi strumenti rientrano anche le unità di staff che hanno il compito di controllare il funzionamento dell'organizzazione e di predisporre gli strumenti per il coordinamento (pianificazione, procedure ecc.). Poiché il personale del gruppo si assume la responsabilità dei risultati del processo, nonché risolve in sé i problemi di coordinamento esistenti, vi è anche una minor necessità di unità di staff. Inoltre, essendo i gruppi di processo costituiti da 20-30 persone, diminuisce il numero di unità organizzative da coordinare: la stessa struttura gerarchica risulta più snella.

Sistemi di controllo e valutazione.

I sistemi di controllo e di valutazione delle prestazioni tendono ad assumere due caratteristiche principali.

Si diffondono *sistemi a responsabilità condivisa*. Poiché l'unità organizzativa di base è il gruppo di processo, all'interno del quale l'obiettivo è comune ed esiste una competenza multipla sulle attività, la valutazione delle prestazioni non può che orientarsi al gruppo. Essa agisce anche come rinforzo sulla tendenza del gruppo ad autocordinarsi.

Si diffondono *sistemi di misurazione del risultato complessivo del processo*. Questi devono basarsi il più possibile su dati e valori oggettivi. Nella logica della delega decisionale al gruppo (anche per il miglioramento del processo) la definizione di eventuali misurazioni intermedie viene lasciata alla discrezionalità del gruppo.

Sistemi di retribuzione e incentivazione.

La struttura retributiva non può essere definita sulla base delle posizioni aziendali, ma deve esserlo invece sulla base delle prestazioni (di processo). Tende quindi a pesare molto di più la componente "incentivo", che quella fissa. In tal senso la differenza tra retribuzioni non è collegata alla differenza gerarchica, ma a quella prestazionale. Ne deriva che il passaggio da membro dell'unità di processo a process owner, ad esempio, deve essere visto più come un cambio di ruolo, che come una promozione (aumento di status gerarchico e retributivo). E' importante che i sistemi adottati rafforzino due concetti:

l'individuo non lavora per il capo, ma per il cliente del processo;

l'obiettivo è il successo del gruppo: le prestazioni individuali non possono essere valutate che in relazione al contributo che esse fanno dare alla prestazione del gruppo.

Dato l'appiattimento della struttura, inoltre, lo sviluppo del singolo non deve essere più visto in termini di crescita verticale, bensì in termini di allargamento delle competenze e delle responsabilità sul processo. Più in generale, nell'organizzazione per processi, anche i titoli gerarchici cambiano di significato. A fronte dell'appiattimento della struttura, si genera una riduzione dei livelli gerarchici e quindi una riduzione dei titoli. Questo fatto può indurre a due ipotesi diverse:

una radicale, che dichiara la perdita di importanza del titolo, e che richiede allora di avere in azienda persone poco orientate al titolo e alla gerarchia, e molto invece alla competenza e al risultato;

un'altra che tende a svincolare i titoli dalle posizioni gerarchiche. Infatti, ad esempio, tanti process owner sarebbero, nella vecchia logica, posizioni di pari livello; si può invece pensare di attribuire titoli diversi a seconda della diversa importanza strategica dei processi.

Caratteristiche del personale.

L'organizzazione chiede di più alle persone. Abbiamo visto che nelle unità di processo devono essere presenti competenze multiple, per far sì che qualsiasi persona possa svolgere qualsiasi parte del processo, nonché ampie deleghe decisionali. Pertanto le persone adatte a lavorare in queste unità devono essere in grado di assumersi responsabilità e di allargare le proprie conoscenze.

In un'organizzazione per processi, non sono adatte persone disinteressate e deresponsabilizzate, che vogliono realizzare solo una piccola quota di processo, senza interesse per la visione complessiva dello stesso, e con una predilezione per le situazioni standardizzate e stabili. Sono invece preferibili persone che sappiano fare i conti con l'efficacia e l'efficienza del processo e in grado di prendere decisioni. Devono avere anche predisposizione alla critica e all'innovatività, nella misura in cui il processo va continuamente migliorato (o perlomeno tenuto sotto controllo per poter individuare eventuali opportunità di miglioramento).

I criteri di selezione devono riorientarsi dalla ricerca di persone con certe conoscenze ed esperienze, alla ricerca di persone che abbiano innanzitutto le caratteristiche sopra menzionate, nonché una cultura di base (non specialistica) che le orienti alla riflessione e alla critica circa ciò che fanno.

Anche i sistemi formativi devono adeguarsi: non serve più solo l'addestramento al compito, ma la formazione a pensare, criticare, responsabilizzarsi, migliorare. Questa soluzione organizzativa ha anche un notevole impatto motivazionale sui lavoratori. Essi non solo allargano le proprie competenze, in quanto nell'ambito del processo devono saper svolgere buona parte se non tutte le diverse fasi. Soprattutto hanno l'opportunità di comprendere e controllare tutte le fasi inerenti la realizzazione di un "prodotto finito". Possono cioè proiettare la stima di sé su qualcosa di finito, le cui caratteristiche possono collegare alle proprie attività quotidiane.

Per gli operatori del processo, è come ritornare a condizioni di lavoro di tipo artigianale (ovviamente dal punto di vista psicologico e motivazionale, e non da quello dei mezzi utilizzati). Si può dire che le caratteristiche illustrate risultano coerenti con quelle delle nuove risorse umane che si affacciano in azienda: più scolarizzate e con maggiori attese.

Il legame con gli obiettivi aziendali

Qual è il rapporto che lega la riprogettazione dei processi agli obiettivi aziendali? Si possono individuare due tipi di rapporti, a seconda che si utilizzi un modello di comportamento di tipo reattivo, oppure proattivo.

Il modello reattivo

Il modello reattivo prevede di ridisegnare i processi aziendali per conseguire obiettivi derivati da quelle che sono le esigenze espresse dal mercato relativamente al prodotto o al servizio erogato. In altre parole si parte dai bisogni del cliente, nonché dal confronto coi livelli prestazionali dei concorrenti, e da questi si definiscono gli obiettivi che il processo riprogettato dovrà conseguire. Definiamo questo approccio reattivo, nel senso che l'azienda reagisce agli stimoli che riceve dal mercato (clienti c/o concorrenti).

il modello proattivo

L'approccio proattivo segue invece una logica diversa. Da un lato, l'azienda non reagisce semplicemente al mercato, ma cerca di proporre, anticipatamente, in modo creativo; dall'altro, il ridisegno dei processi avviene congiuntamente al riposizionamento strategico, nel senso che nello sviluppo interattivo tra i due possono nascere nuove fonti di vantaggio competitivo, che si fondano non tanto nel conseguimento di nuovi obiettivi, quanto proprio nel ridisegno stesso del processo.

Con questo approccio si parte quindi dalla vision dell'azienda ("che cosa voglio essere") per definire congiuntamente strategie e processi (le prime che si fondano nelle capability dei secondi, i secondi che si conformano alle necessità delle prime). Più specificamente, le domande chiave che possono guidare un approccio proattivo sono le seguenti:

Che cosa vuole il mio cliente?

Che cosa intendo offrirgli? L'approccio non deve essere reattivo - il cliente esprime un bisogno e io lo soddisfo - ma proattivo - io definisco una mia precisa strategia di approccio al mercato, proponendo qualcosa di nuovo che si caratterizzi come una vera individuazione di un nuovo vantaggio competitivo.

Perché svolgo queste attività in questo modo? Ovvero: data una certa strategia le mie modalità operative sono coerenti?

Quali sono i collegamenti con le attività a monte (fornitori) e a valle (distributori-clienti finali)?

Quest'ultima domanda richiama un altro aspetto: si deve saper ragionare in termini di processi interorganizzativi - cioè di flussi di attività svolte da più aziende, lungo la catena del valore che sfocia nel prodotto/servizio per l'utente finale - per riprogettare efficacemente i processi in ottica di posizionamento strategico. Per avere successo l'azienda deve avere chiara coscienza della propria Posizione e del proprio ruolo su questo processo interorganizzativo. Il ripensamento può portare all'individuazione di una nuova posizione strategica da perseguire, o all'idea di una nuova distribuzione della catena del valore tra le aziende, con le quali realizzare un nuovo vantaggio competitivo. Da questo deriva la necessità di ragionare su un processo interorganizzativo, e non semplicemente su uno intraorganizzativo.

Concentrarsi sui processi critici

Le esperienze indicano che le aziende non possono permettersi di riprogettare tutti i loro processi contemporaneamente. Un intervento di riprogettazione è qualcosa di molto impegnativo, che richiede focalizzazione. Devono pertanto essere individuati quei pochi processi critici sui quali concentrare gli sforzi.

Analiticità o creatività?

L'analisi e riprogettazione dei processi si è per lo più fondata su approcci di tipo analitico, molti dei quali addirittura derivati dalle tecniche di analisi e riprogettazione dei sistemi informativi. Di recente sono emerse nuove proposte, che tendono a rifiutare un approccio volto a scoprire analiticamente i problemi dei processi esistenti, a favore di un approccio più creativo, volto a ripensare da zero le modalità operative del processo.

Approccio analitico

La riprogettazione dei processi avviene attraverso un ciclo di analisi dettagliata del processo esistente, di evidenziazione dei suoi problemi, di individuazione delle loro cause, di ridisegno. La fase analitico-diagnostica viene eseguita facendo ricorso alle tecniche di modellizzazione dei processi, alla rilevazione di dati prestazionali, a tecniche di problem-solving quali il diagramma cause-effetto o l'analisi del problema di Kepner e Tregoe. Nella fase di riprogettazione si cercano le soluzioni organizzative alle cause individuate. Per cercare di sfruttare tutte le opportunità, è possibile fare ricorso a una check-list di possibili interventi, cui accoppiare i problemi sul tappeto. La check list può comprendere:

- eliminazione delle attività a basso valore;
- ottimizzazione del flusso;
- modifica della struttura organizzativa e delle mansioni;

strumenti organizzativi di integrazione;
formazione;
utilizzo della tecnologia dell'informazione;
introduzione di sistemi di indicatori e di valutazione;
utilizzo di tecniche avanzate ecc.

Approccio creativo

L'approccio creativo si snoda su due fasi, che spesso si svolgono congiuntamente. La prima è quella cosiddetta della comprensione del processo. La seconda è quella di riprogettazione del processo. Comprendere un processo vuol dire innanzitutto comprendere quali sono le attese del cliente nei confronti dell'output del processo. Una volta chiarito che cosa effettivamente l'azienda deve realizzare con quel processo, e a quali livelli prestazionali, si sono poste le basi per definire quali attività devono essere effettivamente svolte e perché. In tal senso quindi un'analisi dettagliata del processo esistente è inutile, nella misura in cui il processo va ripensato da zero.

Il vero compito dell'analisi non dev'essere quello di individuare i mille problemi che rendono inefficace e inefficiente, il processo per poterlo in seguito migliorare. Il suo compito è invece quello di capire come si colloca il processo nella strategia aziendale, che cosa si aspetta il cliente del processo, che cosa l'azienda può o vuole dargli, quali attività in tale ottica vanno svolte (e quali no) e perché. Tale analisi è finalizzata a ridefinire completamente il processo, le sue articolazioni, le scelte organizzative di supporto. In tal senso, 'perché' è la domanda fondamentale in questa fase secondo l'approccio creativo.

Durante la fase di riprogettazione, il compito non è quello di ottimizzare il processo, attraverso numerosi interventi che ne migliorino le prestazioni, all'interno delle singole attività o nelle interfacce tra di esse. Il processo deve invece essere ripensato completamente, cambiando, se necessario, radicalmente sia i contenuti stessi del processo (obiettivi, attività, legami tra le attività), sia i meccanismi organizzativi che lo fanno funzionare (tenendo presente inoltre che si ragiona in ottica strategica e su processi interorganizzativi, per cui vanno anche validate o ridefinite le scelte di internalizzazione/esternalizzazione delle attività). La riprogettazione diviene così un'attività che, per ottenere i migliori risultati, deve essere altamente innovativa e creativa, e che deve realizzarsi attraverso un processo iterativo di ripensamento strategico, di 'perché?' e di apprendimento continuo di nuove opportunità e della loro fattibilità. Definire a priori delle griglie di opportunità analitiche può risultare limitante.

Due sono pertanto le caratteristiche dei membri del team di riprogettazione che devono essere sempre presenti:

la volontà/capacità di ridiscutere tutto quanto si è fatto sinora;
la volontà/capacità di applicare i principi dell'organizzazione orizzontale.

Come applicarla

Perché uno sforzo di riprogettazione dei processi abbia luogo, vanno attivati tre elementi organizzativi:

un ruolo di lancio e di coordinamento;
il process owner;
il gruppo di riprogettazione.

Ruolo di lancio e di coordinamento

Può essere una persona che occupa una posizione di vertice all'interno dell'azienda (ad esempio il direttore generale) o un comitato che raccoglie i vertici aziendali. Esso deve essere innanzitutto il promotore della riprogettazione: deve definire la vision e gli obiettivi aziendali generali da conseguire, deve far sentire a tutta l'azienda che un grande e importante sforzo sta iniziando, deve individuare i processi da riprogettare, deve nominare i process owner. Oltre al ruolo di lancio deve anche svolgere un ruolo di coordinamento, durante la riprogettazione, tra i diversi progetti finalizzati a diversi processi, stabilendo priorità, coerenze, allocando risorse, risolvendo conflitti. Infine deve porre in essere le condizioni affinché sia realizzata l'implementazione dei nuovi processi.

Va sottolineata l'importanza di questo ruolo del vertice. La reingegnerizzazione dei processi non può essere un processo dal basso: i bassi livelli aziendali, mancano della prospettiva d'insieme che la reingegnerizzazione richiede. Senza contare che proprio i livelli intermedi potrebbero, più di altri, vedere diminuire il proprio ruolo, e pertanto potrebbero diventare un fattore di freno.

Il process owner

E' il manager responsabile della realizzazione della riprogettazione del processo e del conseguimento dei risultati attesi. Successivamente diventerà il responsabile della gestione quotidiana del processo riprogettato. Il process owner è ovviamente un entusiasta dell'idea di riprogettazione, è incline al cambiamento, in grado di motivare, guidare e consigliare le persone. Va scelto tra i manager delle attività comprese nel processo: è quello che ha la miglior conoscenza tecnico-organizzativa dell'intero processo; o quello più interessato alle prestazioni del processo; oppure quello responsabile dell'attività più critica.

Il gruppo di riprogettazione

E' il gruppo responsabile dell'analisi e riprogettazione di un singolo processo che dovrebbe essere composto da non più di 5-6 persone, preferibilmente assegnate full-time. Questo gruppo può essere costituito secondo due logiche di verse. In un caso, il gruppo è composto da manager e operatori che svolgono le attività del processo, nonché, quando possibile, da clienti del processo stesso. Questa composizione del gruppo è dettata dal fatto che, da un lato, nessuno può detenere una conoscenza così dettagliata e completa del processo e delle sue problematiche e opportunità come chi vi opera, e tutte le fasi di un intervento di miglioramento (rappresentazione del processo, analisi, individuazione delle cause e delle soluzioni) potranno essere convalidate solo da questi; dall'altro lato, perché la riprogettazione diventi effettiva, essa dovrà essere interiorizzata e fatta propria da chi poi eseguirà il processo. Questa impostazione è più coerente con l'approccio analitico.

Nell'altro caso, invece, pur rimanendo presente l'importanza degli esperti per far sì che la proposta di riprogettazione sia considerata credibile dal resto dell'azienda, si sottolinea l'importanza fondamentale degli outsider (persone che svolgono attività non comprese nel processo, o esterni, quali i consulenti). Questa

impostazione è più coerente con l'approccio creativo. Proprio l'obiettivo di ripensare completamente il processo, ridiscutendone assunzioni e comportamenti ormai consolidati, rende necessari questi "agenti di rottura" : gli esperti tenderebbero invece, inerzialmente, a confermare credenze ormai interiorizzate.

Il cambio culturale

La riprogettazione in ottica di processi può far conseguire notevoli miglioramenti prestazionali all'azienda, tanto più alti quando si passi da un approccio ottimizzante-analitico (che opera miglioramenti nei tempi, nei costi e nella qualità, razionalizzando e migliorando per via analitica le componenti del processo, pur rimanendo spesso nell'ambito di assetti organizzativi e di scelte strategiche pregresse) a uno strategico-creativo (che ripensa congiuntamente strategia e processi, adotta le logiche della nuova forma organizzativa tesa a ridurre i fabbisogni di integrazione e ragiona in termini di processi interorganizzativi).

A fronte di ciò, la strada della riprogettazione non è però una strada facile da percorrere soprattutto per il cambio culturale che essa richiede. L'organizzazione non viene più vista verticalmente, ma orizzontalmente. Vecchie credenze sulle conoscenze specialistiche e funzionari devono essere rimesse in discussione. Così come vecchie abitudini circa la divisione verticale del lavoro, il ruolo di capo e di subordinato. Si deve imparare a ragionare in termini di gruppo di lavoro, non di individuo; di competenze multiple e non specialistiche. Ci si deve abituare ai sistemi di valutazione a responsabilità condivisa. Si deve essere in grado di accettare che attività che erano sempre state svolte in un certo modo, verranno svolte in un modo del tutto diverso; che attività considerate "sacre" sono in realtà inutili. Si deve imparare a pensare all'azienda come a un'organizzazione dai confini mobili, non fissi. La sfida che attende la riprogettazione dei processi è quella di riuscire a realizzare questo enorme cambio culturale.