

Introduzione prof. Pianezzi

Diamo innanzitutto una prima definizione di organizzazione → L'organizzazione è:

1. un'**entità sociale** (in quanto vi è l'aspetto giuridico legato all'entità organizzativa) guidata da obiettivi e progettata come un sistema di attività, deliberatamente strutturata e coordinata, che **interagisce con l'ambiente esterno**;
2. un **processo** → quando parliamo di organizzazione parliamo anche di organizzazione e di conseguenza parliamo di un processo. In particolare, con il termine 'processo' intendiamo un insieme di risorse, attività e interazioni di persone, che lavorano e collaborano al fine di: creare, sviluppare e distribuire prodotti e servizi;
3. un'**idea** → ovvero sia un concetto che ci aiuta a capire alcuni aspetti della nostra esperienza quotidiana (pensiamo, ad esempio, alle ONLUS).



Quindi, tutte e tre queste definizioni possono essere viste come delle definizioni corrette di organizzazione.

A questo punto, sorge spontanea la domanda: "**Perché sono importanti le organizzazioni?**" Le organizzazioni sono importanti per molteplici motivi:

- mettono insieme risorse, al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati;
- producono beni e servizi;
- facilitano l'innovazione;
- utilizzano moderne tecnologie produttive e dell'informazione;
- si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano → **quindi hanno un impatto sull'ambiente esterno**;
- conciliano le sfide di diversità, etica e coordinamento → **quindi le organizzazioni hanno anche un impatto sociale nella realtà esterna all'organizzazione**.



Oltre ai motivi appena sopra citati, poniamo attenzione al fatto, che le **organizzazioni plasmano l'idea che abbiamo di noi stessi**, ovvero sia far parte di un'organizzazione aiuta anche le persona a sviluppare, confermare e gestire il proprio senso di identità (esempio: chi siamo e cosa è importante per noi) → in riguardo a questo, pensiamo al fatto che le organizzazioni (come Microsoft e Netflix) stanno ponendo sempre più importanza ai loro valori aziendali, **in modo tale da definire una precisa identità**, perchè poi i lavoratori e i futuri lavoratori si rispecchieranno nei valori aziendali e conseguentemente li promuoveranno.

Vediamo, a questo punto, quelle che sono le **caratteristiche che distinguono una famiglia da un'azienda** → Diciamo innanzitutto, che in un certo senso la famiglia è un'organizzazione, però non è un'organizzazione di tipo economico, perchè non presenta le seguenti quattro caratteristiche:

1. avere obiettivi e risultati da raggiungere;
2. avere una struttura progettata con precisione (divisione di lavoro e responsabilità);
3. relazionarsi con l'ambiente esterno;
4. uso dei mezzi più efficienti per raggiungere specifici obiettivi e risultati.

L'insieme dei principi che ispirano le organizzazioni economiche prende il nome di **razionalità strumentale**, ovvero sia quando un'organizzazione opera, essa segue alcuni principi chiave che sono essenzialmente due (il principio dell'efficienza e dell'efficacia), in quanto i manager mirano a trasformare gli input (materie prime, persone, risorse finanziarie) in output (prodotti e servizi) e fornire valore nel modo più efficiente ed efficace possibile. In particolare:

- il principio dell'**efficienza** → si riferisce alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione ed è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e lavoratori necessaria per produrre un dato livello di output (esempio: pensiamo ad Amazon e un indicatore di efficienza è il tempo impiegato per consegnare i pacchi);
- il principio dell'**efficacia** → è un termine più generale, che indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di **qualità** di un'organizzazione (esempio:

pensiamo ad Amazon e un indicatore di efficacia è l'integrità del pacco consegnato).

L'evoluzione storica della teoria organizzativa

La **prospettiva classica** rappresenta la base di molta della teoria e della pratica manageriale moderna. In particolare, la teoria classica ritiene che l'economia sia una scienza esatta e di conseguenza, è un insieme di teorie organizzative che:

- cerca di stabilire i principi universali di un'organizzazione;
- suggerisce che esista una '**best way**', ovvero un unico modo di analizzare le organizzazioni e che questo modo sia anche il migliore → la prospettiva classica, quindi, si propone di studiare l'organizzazione, al fine di trovare il modello ottimale (ovvero la best way) e successivamente di implementarlo in vari contesti e settori. Inoltre, secondo la prospettiva classica, tale modello deve essere anche razionale e guidato dai principi di efficacia ed efficienza.

Precedentemente, abbiamo detto che la prospettiva classica è un insieme di teorie ed in particolare, le teorie sono essenzialmente tre:

1. l'organizzazione scientifica del lavoro;
2. la scuola della direzione amministrativa;
3. la teoria burocratica.

Tutte e tre queste teorie risalgono al 18° secolo, come continuità/risultato della Rivoluzione Industriale in Inghilterra e i protagonisti della prospettiva manageriale classica sono:

- il francese Henri Fayol;
- l'americano Frederick Taylor;
- il tedesco Max Weber.

Tale periodo storico di cambiamenti prende il nome di **Modernismo** (legato al pensiero politico e culturale dell'età moderna), in cui emergono tre idee principali:

1. il **Razionalismo** → con esso si mette in discussione l'idea che la religione possa essere un principio ordinatore della realtà sociale, bensì si fa

riferimento alla ragione, la quale è in contrapposizione con la fede, che deve guidare (ovvero la ragione deve guidare) l'organizzazione sociale;

2. l'appello alla ragione (del Razionalismo) si concretizza nell'idea di **progresso scientifico** → appello alla libertà individuale, uguaglianza e rifiuto dei valori tradizionali;
3. dal punto di vista politico, il concetto della ragione che guida l'organizzazione lo ritroviamo con l'adozione della **democrazia liberale** → ovverosia non vi è più un sovrano illuminato e scelto da un Dio, bensì vi è un 'processo' che porta alla designazione di un sovrano eletto politicamente dal popolo, perchè quest'ultimo può esercitare la ragione → quindi, attraverso la democrazia liberale, vi è la valorizzazione di una serie di libertà, tra cui quella economica.

Notiamo, che durante l'età moderna l'Occidente conosce anche una specie di capitalismo del tutto diverso e che non si sviluppa in alcun'altra parte della terra, ovverosia conosce l'organizzazione capitalistica razionale del lavoro (formalmente) libero. Infatti, durante il Modernismo si sviluppa, in Inghilterra, il **Sistema Fabbrica** → come risultato della grande innovazione della Rivoluzione Industriale, si pongono due importanti problemi:

1. di produrre in quanti quantità;
2. di mettere al lavoro, all'interno del sistema fabbrica, un elevato numero di persone.

Con il passaggio ad un sistema capitalistico, allora, parliamo di **mercato del lavoro**, in cui i lavoratori mettono a disposizione delle organizzazioni il proprio tempo e le proprie capacità e conoscenze (ovvero i lavoratori offrono il proprio 'label power'). Inoltre, grazie alla Rivoluzione Industriale abbiamo uno sviluppo tecnologico e inoltre, si sviluppano in maniera importante i sistemi contabili, i quali sostanzialmente servono a capire e tracciare:

- fino a che punto l'organizzazione sta producendo valore oppure no ;
- fino a che punto il capitale investito (da parte degli azionisti) sta portando un ritorno d'investimento oppure no (sempre dal punto di vista degli azionisti).

Inoltre, si inizia a parlare di **organizzazione del lavoro** → in particolare, in Inghilterra (nel 18° secolo) il factory system spiazza a poco a poco l'artigianato e pone l'industria al primo posto tra i settori produttivi, come fonte primaria del progresso tecnologico e merceologico, e come sede di imprese e di

stabilimenti di dimensioni via via sempre maggiori → con lo svolgimento del lavoro su scala molto più ampia da parte di un maggior numero di lavoratori, capiamo che l'organizzazione del lavoro è guidata da alcuni principi chiave, che sono:

- **aumentare** la **produttività** → si sviluppano le fabbriche e di conseguenza, l'obiettivo è di aumentare la produttività;
- **aumentare** l'**efficienza** → dato che si sviluppano le fabbriche, oltre ad aumentare la produttività, l'obiettivo è di raggiungere anche la massima efficienza.

In questo periodo, allora, si sviluppa la **teoria Taylorista** → visto che non solo in Inghilterra, ma anche in America, vi sono masse di contadini e operai non qualificati (quindi vi sono masse di manodopera) che si spostano nelle città e di conseguenza ci si pone il problema di come impiegare questa forza lavoro (non necessariamente qualificata) nel sistema fabbrica. Per rispondere a questo problema, l'ingegnere meccanico Frederick Taylor ha cercato di organizzare il lavoro in maniera "meccanistica", ovvero il lavoro deve funzionare in modo:

- routinizzato;
- efficiente;
- affidabile;
- prevedibile.

In particolare, Taylor nel 1900 si focalizza sulla misurazione esatta del **tempo** richiesto per ogni operazione produttiva (ovvero per ogni attività), allo scopo di poter raggiungere una valutazione cronometrica del rendimento (e quindi dell'efficienza) del lavoro operario. Nel 1911, invece, Taylor si concentra nell'identificare il modo **più economico** per compiere una data operazione in termini di quantità e movimenti, in modo tale da rendere l'organizzazione del lavoro più produttiva e più efficiente.



Capiamo, allora, che per Taylor l'efficienza e la produttività del lavoro possono essere migliorati su basi scientifiche.

Diciamo poi, che **gli aspetti chiave del taylorismo sono:**

- standardizzazione delle procedure;

- selezione scientifica dei lavoratori sulla base delle capacità;
- addestramento dei lavoratori secondo procedure standard;
- pianificazione e organizzazione razionale del lavoro → la fabbrica diventa uno spazio sociale, in cui viene creato valore attraverso l'efficientamento dei processi. Le caratteristiche sono:
 - meccanizzazione della produzione → ovverosia si passa da un'economia basata sul lavoro artigianale ad un'economia basata sul lavoro parcellizzato, in quanto con l'introduzione delle macchine, la produzione diventa parzialmente indipendente dalle capacità dei lavoratori, i quali diventano progressivamente ingranaggi di una macchina e di conseguenza, essi (i lavoratori) sono facilmente sostituibili;
 - razionalizzazione del lavoro → il taylorismo cerca di applicare nella maniera più rigorosa il così detto sistema delle tre S: **Standardizzazione**, **Semplificazione** e **Specializzazione**;
 - disciplina della forza lavoro → Taylor propone l'introduzione di appropriati strumenti di rilevazione e di controllo (esempio: strumenti per la rilevazione dei tempi, schede di istruzione) e i lavoratori vengono controllati attraverso nuovi metodi e premiati con un sistema di incentivo economico. Legato a ciò, Taylor sostiene che nell'organizzazione vi sono due gruppi/classi di lavoro:
 1. chi **pensa (lavoro gestionale)** → ovvero la classe manageriale, che pensa come rendere efficiente il processo e di definire gli obiettivi di lungo termine;
 2. chi **lavora (lavoro operativo)** → ovvero quelli che eseguono i compiti e le strategie definite dal management.
- incentivi salariali per incrementare l'output.

Un'applicazione pratica del taylorismo è il **Fordismo** → con il termine 'fordismo' intendiamo l'**applicazione pratica dei principi tayloristi** ed è una forma di produzione e organizzazione del lavoro, sviluppata all'inizio del 20° secolo da Henry Ford negli Stati Uniti. Il fordismo può essere definito come un sistema di produzione di massa per il consumo di massa. Le caratteristiche del fordismo sono:

- una linea di produzione in movimento;

- una divisione del lavoro altamente dettagliata;
- rigide strutture gerarchiche di comando e di controllo;
- metodi rigidi di controllo di gestione a “bassa fiducia”;
- solo la gestione dovrebbe determinare come è organizzato il lavoro e come i lavoratori e le attività lavorative sono eseguite.

Il simbolo del fordismo diventa la **catena di montaggio**, la quale prevede lo scorrimento continuo di un sistema di ganci e carrelli; il trasferimento dell'oggetto in lavorazione davanti ai singoli operai e le mansioni sono limitate, in modo da non permettere ai singoli operai di capire in quale fase della produzione fossero impegnati.



La catena di montaggio, quindi, prevede che i gesti e le mansioni siano ripetitive → **l'uomo, allora, viene visto come uno strumento produttivo per massimizzare il capitale, che ha una visione molto ristretta del processo produttivo e di conseguenza, vi è una mancanza di fiducia e di responsabilizzazione all'interno del processo produttivo in termini più ampi (e capiamo allora che non c'è alcun incentivo alla creatività).**

Tale catena di montaggio ha comportato un aumento dei salari (per i lavoratori), ma al tempo stesso ha comportato dei ritmi di lavoro esasperanti e questo comportò:

- un malcontento generale dei lavoratori;
- forte competizione tra gli operai (dato che il lavoro è misurabile e si ha un incentivo economico per la misurazione del lavoro).

Introduciamo, a questo punto, la **teoria burocratica dell'organizzazione** → intuitivamente, quando immaginiamo un'organizzazione burocratica, pensiamo immediatamente ad un'organizzazione lenta (nel senso che richiede attività per svolgere i processi) e meccanica (un esempio di ciò è l'Università e il Comune). Il tedesco Max **Weber, invece, si focalizza sugli aspetti positivi della burocrazia**. In particolare la burocrazia è: un sistema che è sviluppato per migliorare e sostituire un sistema già esistente fondato sulle relazioni inter-

personali → da questa definizione, possiamo ricavare il **primo principio della burocrazia**:

- Vi è una distinzione tra i ruoli (organizzativi) e le persone (all'interno dell'organizzazione) → l'idea alla base della burocrazia, quindi, è di assumere le persone, all'interno dell'organizzazione, solamente perchè hanno le competenze per svolgere i ruoli. Quindi, si vuole eliminare il sistema in cui le persone vengono assunte per conoscenze e/o relazioni inter-personali.

Chiaramente, per riuscire a fare ciò (ovvero per assumere le persone per le loro competenze) abbiamo bisogno di:

- regole e procedure comuni;
- autorità legata alla posizione formale (e non alla persona);
- definizione delle responsabilità e dei ruoli.



Parliamo, allora, di **approccio razionale** in quanto non ci facciamo influenzare dalle relazioni inter-personali fondate su aspetti, che vanno al di là della professionalità e delle competenze.

Quindi, gli aspetti che caratterizzano il sistema burocratico sono:

- la **gerarchia di suddivisione del lavoro** → dato che la gerarchia è la definizione/traduzione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione;
- la **meritocrazia** → apprezzamento che si fonda sulle competenze professionali e non sugli aspetti inter-personali.

"Cosa accomunano tutte le organizzazioni burocratiche?" Notiamo immediatamente che tutte le organizzazioni burocratiche sono organizzazioni pubbliche, in quanto essendo che quest'ultime sono finanziate attraverso i soldi pubblici (basti pensare all'Università che è finanziata attraverso le tasse degli studenti) la burocrazia deve vigilare.

Weber, però, era consapevole che la burocrazia avesse dei limiti. In particolare, i limiti sono:

- essendo che la burocrazia è un sistema razionale, il rischio/limite è che le persone diventino dei "burocrati senza cuore" → Weber, in questo senso, si

inventa la metafora della '**Gabbia di ferro**' per esprimere il concetto che: il rischio della burocrazia è di ritrovarci all'interno di organizzazioni impersonali e dominate dalle regole e di conseguenza, diventiamo solamente dei meri esecutori delle procedure → Weber, quindi, pone l'accento sul **rischio di disumanizzazione** di chi lavora all'interno di una burocrazia.