

Capitolo Primo

L'organizzazione e il sistema aziendale

SOMMARIO: 1.1. Premessa. – 1.2. L'organizzazione e il sistema aziendale. – 1.3. Gli elementi del sistema organizzativo. – 1.4. Il sistema organizzativo. – 1.5. Linee del pensiero organizzativo. – 1.5.1. Le teorie classiche. – 1.5.2. L'attenzione per le relazioni umane e le motivazioni. – 1.5.3. L'attenzione per il comportamento umano nei processi decisionali. – 1.5.4. L'approccio sistemico e le teorie situazionali.

1.1. Premessa

Da quando l'uomo affronta i problemi di vita quotidiana e si propone di appagare le proprie esigenze, ricerca il modo più efficace ed efficiente per raggiungere gli obiettivi preposti. In altre parole, si ingegna per risolvere i problemi e per soddisfare i bisogni (vale a dire, mira a essere efficace) impiegando meno risorse possibili (cerca, cioè, di essere efficiente). Molto spesso, in questi casi, si dice che è «organizzato». Per queste ragioni viene naturale affermare che, da sempre, consapevolmente o inconsapevolmente, ci si è occupati di temi, in qualche modo, connessi all'organizzazione. Per sopravvivere, cacciare, coltivare, allevare (primi passi dell'uomo), per mettere a punto un bel viaggio, dar vita a un'attività «in rete», organizzare la festa di fine corso (ai giorni nostri), si cerca sempre, allora come ora, il modo più opportuno, più conveniente ... più soddisfacente.

Spesso ci si rende conto che da soli non si riesce a soddisfare i propri bisogni e, pertanto, si richiede il contributo di altri individui o si ricercano ulteriori

risorse per raggiungere gli obiettivi in modo adeguato. Tutto questo porta a intensificare l'attenzione sugli aspetti organizzativi: occorre occuparsi di quali attività vengono svolte da ognuno (attività, ruoli), come rendere fluidi i processi di esecuzione e di comunicazione, come rapportarsi con gli altri soggetti coinvolti ...

«Nel linguaggio comune, di fatto, organizzarsi significa cercare il modo migliore per svolgere un'attività risparmiando tempo, non commettendo errori, non sovrapponendosi con il lavoro degli altri, realizzando proprio ciò che si è convenuto con i propri colleghi e superiori. Dunque essere ben organizzati significa essere efficaci, essere efficienti e, inoltre, essere soddisfatti di quello che si sta realizzando»¹.

Nelle scienze sociali il termine organizzazione (dal greco: *organon*, strumento) viene generalmente usato in una doppia accezione. «Nella prima esso denota il modo in cui le varie parti o componenti di un ente sono dinamicamente connesse e coordinate tra loro ... Nella seconda accezione il termine viene usato per denotare una determinata categoria di enti sociali fondati sulla divisione del lavoro e delle competenze: imprese economiche, amministrazioni pubbliche, partiti politici, associazioni culturali, religiose, sportive, ecc., è quindi usato per indicare per antonomasia tutti quegli enti sociali in cui il momento organizzativo è prevalente per capirne il funzionamento o, con un gioco di parole, ... capire come le organizzazioni sono organizzate»². In termini economico-aziendali, consoni al lavoro che stiamo impostando, diremmo «capire come le aziende sono organizzate», capire come funzionano, considerando, di conseguenza «organizzazione» e «azienda» sinonimi.

Peraltro, il lemma «*organization*» nei dizionari inglesi è definito «*a tool used by people to coordinate their action to achieve their goals*», rilevando, in tal modo, caratteri di sinonimia con il termine italiano «azienda».

¹ R. MERCURIO-F. TESTA, *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino, 2000.

² G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1989.

1.2. L'organizzazione e il sistema aziendale

Come già espresso, nel corso del volume tratteremo di «come sono organizzate» le aziende, tutti i tipi di azienda: pubbliche, private, a scopo di lucro, non profit, produttrici di beni o di servizi, di ricerca, di piccole o grandi dimensioni, artigianali, multinazionali («... case, fattorie, chiese, enti filantropici, università e organi del governo», come direbbe Taylor, teorico dello *Scientific Management*); cercheremo di comprendere come *il sistema di azioni, pianificate e programmate, coordinate dagli organi dell'azienda e confortati dai necessari supporti informativi* possa soddisfare i bisogni umani³.

Quindi, dopo aver individuato segni di corrispondenza fra i vocaboli «azienda» e «organizzazione», chiariamo, ora – secondo gli approcci «classici» proposti in Economia Aziendale (disciplina che studia le condizioni di esistenza delle aziende) – le relazioni fra «organizzazione» e «sistema aziendale».

Secondo l'analisi sistemica di «tipo operativo» di Gino Zappa⁴, nell'unitario sistema aziendale si riconoscono tre diversi sub-sistemi interconnessi: il sub-sistema della *gestione*, insieme di fatti e operazioni svolti dai soggetti; quello della *rilevazione*, metodica osservazione e misurazione dei fatti di gestione; e – soprattutto, per quanto ora ci riguarda – il sub-sistema dell'*organizzazione*, aspetto soggettivo dell'attività amministrativa, concernente la scelta degli organi d'azienda, l'articolazione ordinata in un'adeguata struttura e la definizione e assegnazione delle funzioni, in relazione ai processi e alle combinazioni di processi da realizzare.

Figura 1. – Approccio operativo allo studio d'azienda e «organizzazione»



Se, invece, poniamo l'attenzione sulle funzioni svolte in azienda (analisi sistemica di tipo funzionale) nell'unitaria gestione d'azienda possiamo identificare: aree nelle quali si sviluppano le funzioni caratteristiche (e si esplicano le at-

³ G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

⁴ G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

tività economico-produttive tipiche: ricerca e sviluppo, marketing e produzione); aree integrative (finanza, organizzazione e amministrazione del personale); e aree di informazione e controllo (pianificazione e controllo e sistema informativo). Secondo questo approccio, agli specialisti della funzione «organizzazione e gestione del personale» spetta la definizione dei compiti e delle modalità di coordinamento fra i diversi organi della struttura aziendale e delle politiche riguardanti le risorse umane.

Figura 2. – Approccio funzionale e «organizzazione»



Dunque, l'organizzazione, negli studi economico-aziendali, può essere, a seconda dell'approccio intrapreso, una delle attività manageriali o un'area funzionale dell'azienda.

Nel nostro lavoro affronteremo lo studio dell'«organizzazione», inteso come lo studio del «sistema organizzativo». Per chiarire ancora le relazioni con il sistema aziendale ci avvaliamo nuovamente di un pensiero di Ferrero, il quale sottolinea che l'uomo agisce, *in modo sistematico e organizzato, sull'elemento materiale (capitale monetario e mezzi di produzione) compiendo un complesso di operazioni per realizzare la produzione in senso economico e soddisfare i bisogni dei diversi soggetti interessati*. Anche in questa definizione compaiono gli elementi essenziali dell'azienda (risorse umane, tecnologiche, finanziarie) coordinati *in modo sistematico e organizzato* dall'uomo per raggiungere gli obiettivi

prefissati. «*In modo sistematico e organizzato*» offre l'idea di un «sistema organizzativo», nel quale l'uomo, considerate le condizioni dell'ambiente, pianifica strategie e conseguentemente articola scelte concernenti la struttura organizzativa, i sistemi operativi (sistema informativo, di programmazione e controllo e delle risorse umane), lo stile di leadership e il sistema di valori aziendali al fine di produrre un comportamento organizzativo idoneo al raggiungimento degli obiettivi e a favorire un ambiente interno atto a cogliere le opportunità del contesto competitivo e a sostenere un appropriato processo decisionale a tutti i livelli dell'«organizzazione».

L'analisi del caso Fantasy Tour, del paragrafo successivo, sarà utile per desumere gli elementi del sistema organizzativo, identificare i parametri sui quali agire per orientare il comportamento organizzativo e definire più chiaramente il quadro di riferimento.

1.3. Gli elementi del sistema organizzativo

In Fantasy Tour

Stefano era un insegnante di storia e geografia, innamorato del mondo, delle sue leggende e dei suoi misteri; appena poteva, riempiva la sua vecchia valigia con quattro vestiti alla rinfusa, cinque libri e uno spazzolino, e partiva all'avventura. Pochi soldi in tasca, tanta curiosità e un senso pratico che tutti gli invidiavano.

Quando Stefano raccontava dei suoi viaggi ad amici, colleghi e studenti, vedeva i loro occhi brillare e il loro cuore traboccare di desiderio e di voglia di viaggiare. Cominciò così ad assecondare le prime richieste e a organizzare le vacanze di alcuni colleghi e amici. Tutti tornavano entusiasti e contagiavano altri aspiranti viaggiatori: la «febbre del viaggio» si diffondeva a macchia d'olio e la fama di Stefano cresceva a dismisura.

Passati pochi anni, Stefano, dando retta ai consigli dei suoi amici più intimi, prese il coraggio a piene mani e lasciò la scuola. Preso in affitto un piccolo ufficio in periferia (più che un ufficio era uno stanzino delle scope, dove il sole riusciva a penetrare solo pochi giorni l'anno) con un computer di prima generazione e un telefono, fece il grande salto: aprì la «sua» agenzia di viaggi. Nei primi tempi, faceva tutto da solo: disegnava gli itinerari, prendeva accordi con compagnie aeree e corrispondenti stranieri, predisponendo i volantini, preparava i pacchi e li spediva, prenotava aerei e hotel, contattava le guide sul posto ... Erano *viaggi originali, con mille accorgimenti particolari, studiati apposta* per fare della vacanza un'esperienza indimenticabile.

Dato l'effettivo successo delle sue proposte, in breve tempo non riuscì a far fronte da solo a tutte le *richieste di viaggi* e contemporaneamente a continuare a viaggiare. Così coinvolse Giada, la giovane figlia di un suo amico, fresca di diploma, sveglia e piena di buona volontà. Stefano *decise di suddividere il lavoro*: lui avrebbe ricevuto i clienti, proget-

tato itinerari, *visitato nuovi paesi, selezionato i fornitori*, mentre Giada si sarebbe occupata delle prenotazioni, dei visti e delle spedizioni. La *necessità di coordinamento*, sopraggiunta con la divisione dei compiti, venne risolta istintivamente e naturalmente attraverso una *comunicazione quotidiana e confidenziale*: bastava uno sguardo per intendersi al volo.

Le buone idee e l'affiatamento fra i due si rivelarono una combinazione vincente e ben presto nuove e *numerosissime richieste di viaggi* subissarono il sempre più indaffarato e affannato Stefano, che, a volte, curvo sul computer a tarda sera, rimpiangeva la sua antica professione e il suo ozio da intellettuale (qual era l'ultimo libro che era riuscito a leggere?).

Era giunto il momento di dare una svolta alla sua attività: si spostò in una sede più ampia (ah, il sole!) e assunse *nuovi collaboratori* selezionandoli fra i *neo-diplomati di una scuola di turismo*; poté, così, contare su una *formazione di base* e risparmiare tempo per l'*addestramento* specifico. Assegnò a Giada la *direzione e il controllo (attribuzione dei compiti, coordinamento) dei neo-assunti*, i quali, a breve, *avrebbero dovuto seguire fasi cruciali dei servizi offerti*. Conoscendo le problematiche del settore del turismo, le tecniche di prenotazione, ecc., essi si inserirono rapidamente nei flussi di lavoro.

Altri professionisti già affermati accettarono di correre il rischio di lasciare il loro lavoro stabile e affiancare Stefano nella nuova avventura, allettati dalle buone prospettive di crescita. In questo modo, Stefano poteva avvalersi della loro esperienza e confrontare le proprie idee e metodologie di lavoro, fino ad allora piuttosto *naïves* e auto-referenziali, con quelle dei suoi nuovi colleghi, che avevano avuto una *formazione più tradizionale e «ortodossa»*. Il coordinamento del lavoro con loro era molto istintivo, e bastavano poche riunioni informali per suddividersi i compiti e condividere le informazioni.

Ben presto, però, la crescita dimensionale e nuovi inserimenti di personale misero in luce evidenti criticità che possono essere ricondotte a tre cause:

a) mancanza di adeguato *coordinamento*: la suddivisione dei compiti non era chiara, e molto spesso si verificavano dei buchi nella preparazione dei viaggi: un giorno un gruppo rimase bloccato in aeroporto per la mancanza del visto consolare, la settimana dopo un altro in partenza per Istanbul si presentò a Milano Malpensa anziché a Linate;

b) mancanza di un *metodo condiviso* e di una *regolarità operativa*: ognuno portava avanti le pratiche a modo suo, facendo un uso saltuario e irregolare dell'informatica e ogni volta che si verificava un'assenza era un dramma per tutti (avvenne più di una volta che la prenotazione di un intero viaggio fosse cancellata perché chi seguiva la pratica non era presente e chi lo sostituiva non ne era al corrente o non trovava le informazioni per portarla a compimento);

c) mancanza di un *controllo economico-finanziario della gestione*: il lavoro cresceva a dismisura, il fatturato aumentava ma, a fine anno, a dispetto delle previsioni, i risultati erano di gran lunga inferiori alle aspettative (tanto lavoro per nulla).

Stefano capì che o si dava una decisa sterzata o sarebbe stata la fine: l'epoca dell'improvvisazione e del dilettantismo era tramontata. Una sera, invitò a cena i suoi due collaboratori più fidati e brillanti e insieme definirono che era giunto il momento di ripensare il modo di suddividere i compiti al fine di assecondare la crescita e porre la dovuta attenzione alla *redditività*. Il principio condiviso era semplice: *quanto più ci si concentrava su una funzione univoca e coerente, senza disperdersi in compiti eterogenei, tanto più veloce e preciso era il flusso del lavoro*.

Il modello organizzativo andava articolandosi in modo sempre più complesso. Il *lavoro, studiato in modo accurato* anche da esperti esterni, venne ulteriormente suddiviso: *ogni persona, specializzata in uno o pochi compiti, veniva inserita in unità di competenze specifiche e doveva seguire delle istruzioni precise – precedentemente elaborate e formalmente distribuite* – al fine di collocarsi perfettamente nel processo di lavoro, garantendo efficienza e coordinamento.

I tre amici si *suddivisero i compiti essenziali*: Giada si sarebbe occupata del reparto operativo; a Simone fu chiesto di occuparsi dell'informatica (di cui era appassionato), studiando *un sistema semplice ma efficace per regolarizzare i flussi di informazione* e, soprattutto, per ridurre la mole di lavoro ripetitivo; Stefano, oltre a mantenere le responsabilità della Direzione generale, si assunse anche l'onere di seguire il *controllo di gestione*. Nel corso di quella famosa cena (che, negli anni a venire, sarebbe stata ricordata come un evento mitico, circonfuso di un'aura leggendaria: oggi c'è addirittura chi dubita che si sia svolta realmente), si decise anche di creare un vero e proprio reparto commerciale, che si occupasse dello sviluppo dell'azienda anche nelle altre regioni italiane. A capo fu messo Renzo, brillante agente di commercio con un passato da venditore «porta a porta». Ognuno era responsabile della propria unità organizzativa; doveva coordinare e «dirigere» personale competente che sviluppava attività omogenee dal punto di vista tecnico.

Va altresì notato che quella cena sancì anche l'ingresso dei consulenti aziendali: non tutto il sapere necessario alla riorganizzazione dell'azienda era nelle mani dei quattro responsabili. Alcune funzioni richiesero il ricorso a esperti esterni, che aiutassero a rendere *professionale* ciò che prima era solo illuminato dilettantismo: se Stefano e i suoi amici erano indubbiamente dei geni nella programmazione di viaggi fantastici, non si poteva dire altrettanto delle loro competenze gestionali, informatiche e di marketing, ad esempio. Per dare ordine alla materia contabile, fu contattato *un esperto del settore*, che affiancò Stefano nella creazione di un metodo per il *controllo di gestione e per la pianificazione finanziaria*. Simone si rivolse a una società di software per sviluppare un *sistema gestionale sempre più rigoroso e complesso*, che interfacciasse la parte operativa con la contabilità. Renzo si rivolse a un grafico pubblicitario per dare una veste moderna e accattivante ai nuovi cataloghi.

Fu così che l'«artigiano dei viaggi» (come lo chiamavano gli amici), *ampliando progressivamente la sua attività* (offerta di mete, servizi, dimensioni) divenne Fantasy Tour Srl, un tour operator moderno e tecnologico, attento a *efficienza, efficacia e produttività*. Il cuore rimaneva artigianale, ma risorse, mezzi e metodologie erano ormai all'avanguardia.

Il successo non si fece attendere; gli ottimi risultati degli anni che seguirono la riorganizzazione soddisfacevano appieno le aspettative ma Stefano era già proiettato verso nuovi e ambiziosi obiettivi. Grazie alla spinta del mercato, alle *informazioni raccolte dalla rete di vendita e ad alcuni studi realizzati con la collaborazione di un'importante Università*, capì che era il momento di cogliere nuove opportunità. Plasmata sulle passioni e le conoscenze dei «tre moschettieri», Fantasy Tour si era fino ad allora concentrata sull'Asia. Ora il momento era propizio per *diversificare maggiormente le aree geografiche* di interesse. Fantasy Tour aprì le porte all'America Latina e all'Africa araba, esportando in queste nuove destinazioni la stessa cultura e lo stesso stile di viaggio che le erano propri sin dalla nascita e venne *articolata in tre divisioni*. Stefano assegnò la responsabilità di ogni divisione a ognuno degli amici. Insieme a loro definiva finalità di fondo della Fantasy Tour e inventava ogni

anno prodotti innovativi; oltre a questo, *stabiliva obiettivi di performance* e di crescita per ogni divisione, *controllava budget e consuntivi*, incontrava e si confrontava con altri imprenditori, interpellava esperti e analizzava mercati, contrattava i finanziamenti per le nuove operazioni di sviluppo.

Sotto di loro, e insieme a loro – testimoni di uno *stile di direzione* in linea con il *sistema di valori* condiviso – la squadra cresceva, il lavoro fluiva ordinato e copioso, la gente viaggiava. E Stefano ritrovò il tempo per riprendere in mano i suoi adorati libri, e riscoprì il piacere di viaggiare con la fantasia ...⁵

Nella Tavola 1 riconosciamo i passaggi più significativi e gli aspetti rilevanti che, nel caso trattato, hanno indotto ragionamenti di tipo organizzativo, identifichiamo gli elementi che possono rientrare nel sistema organizzativo che intendiamo proporre e a cui faremo riferimento nel corso del volume.

Tavola 1. – Analisi del caso Fantasy Tour

<i>Periodi significativi</i>	<i>Aspetti rilevanti</i>	<i>Elementi del sistema organizzativo</i>
<i>viaggi originali, con mille accorgimenti, studiati apposta ... esperienza indimenticabile</i>	Azienda artigianale, servizi personalizzati	Strategia (nicchia) Struttura (semplice)
<i>nuove richieste di viaggi necessità di suddividere il lavoro</i>	Crescita dimensioni Ricerca efficienza	Divisione del lavoro Obiettivi (efficienza)
<i>comunicazione quotidiana e confidenziale</i>	Modalità di coordinamento	Coordinamento (adattamento reciproco)
<i>visitato nuovi paesi, selezionato i fornitori ... (nuove mete turistiche)</i>	Analisi dell'ambiente	Ambiente esterno Gestione e Pianificazione strategica
<i>numerosissime richieste di viaggi (aumento della domanda)</i>	Successo Scelte di sviluppo	Strategie di sviluppo
<i>assunzione di nuovi collaboratori</i>	Crescita dimensioni Ricerca efficienza	Divisione del lavoro

⁵ Il caso Fantasy Tour presenta il tipico percorso di crescita di molte aziende italiane incontrate nelle esperienze di ricerca e professionali. Espone alcune verosimili situazioni affrontate in Mistral Tour, qui romanzate con Michele Serra per esigenze didattiche. Serra proporrà le reali fasi evolutive di Mistral Tour e le originali soluzioni organizzative di Quality Group, gruppo del quale è Presidente, nel capitolo quinto. Il caso Fantasy Tour ricorda anche la «Signora Raku» di Mintzberg (H. MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996).

<i>neo-diplomati di una scuola di turismo ... formazione di base</i>	Modalità di coordinamento	Coordinamento (standardizzazione degli input)
<i>direzione e controllo dei neo-assunti ... attribuzione dei compiti ... responsabilità di coordinamento</i>	Modalità di coordinamento Delega Responsabilità	Coordinamento (supervisione diretta) Decentramento
<i>seguire fasi cruciali dei servizi offerti</i>	Delega	Decentramento
<i>... selezione ... formazione ... addestramento</i>	Gestione del personale	Sistema di risorse umane
<i>obiettivi di redditività ... obiettivi di efficienza, efficacia e produttività</i>	Obiettivi di fondo e operativi	Gestione e Pianificazione strategica
<i>il lavoro doveva essere studiato in modo accurato</i>	Analisi dei flussi di lavoro e delle competenze	Ambiente interno
<i>ogni persona, specializzata in uno o pochi compiti</i>	Parcellizzazione del lavoro	Specializzazione Produttività
<i>inserita in unità di competenze specifiche</i>	Creazione di unità organizzative	Struttura organizzativa Raggruppamento (funzioni)
<i>seguire delle istruzioni, precedentemente elaborate</i>	Modalità di coordinamento	Coordinamento (standardizzazione dei processi)
<i>istruzioni ... formalmente distribuite</i>	Metodo condiviso Regole	Formalizzazione
<i>sistema per regolarizzare i flussi di informazione controllo di gestione ... pianificazione finanziaria</i>	Sistemi operativi	Sistema informativo Sistema di pianificazione e controllo
<i>informazioni raccolte dalla rete di vendita e da alcuni studi realizzati con la collaborazione di un'importante Università</i>	Necessità di informazioni strutturate	Analisi strategica Ambiente interno e esterno
<i>diversificare maggiormente le aree geografiche ... articolata in tre divisioni</i>	Scelte strategiche Struttura organizzativa	Gestione e strategica Raggruppamento (in divisioni)
<i>assegnazione di obiettivi di performance</i>	Modalità di coordinamento	Coordinamento (standardizzazione degli output)

<i>controllava budget e consuntivi</i>	Definizioni di piani e verifica risultati	Sistema di pianificazione e controllo
<i>stile di direzione in linea con il sistema di valori condiviso</i>	Clima aziendale	Stile di leadership Cultura aziendale
<i>interpellava esperti e analizzava mercati, contrattava i finanziamenti per le nuove operazioni di sviluppo</i>	Ridefinizione continua delle strategie, politiche e obiettivi	Top management Gestione e Pianificazione strategica

1.4. Il sistema organizzativo

Nel caso analizzato chi ha deciso di intraprendere un'attività per passione, per soddisfare i propri bisogni e quelli dei potenziali clienti, per raggiungere i più vari obiettivi, opera in un primo momento solo, mentre, in seguito, dato il successo e la crescita dimensionale, collabora con amici e dipendenti. Stefano e gli amici, analizzando incessantemente l'*ambiente esterno* (i fattori che influenzano direttamente o indirettamente l'attività dell'azienda), e l'*ambiente interno*, definiscono gli scopi fondamentali, articolati in coerenti *strategie* e obiettivi operativi. L'indirizzo strategico fornisce le linee per orientare le variabili organizzative al fine di produrre azioni, governare processi, determinare comportamenti atti a raggiungere gli obiettivi.

In diversi momenti della vita di Fantasy Tour, è stato necessario valutare diverse alternative e prendere decisioni riguardanti elementi caratteristici delle variabili organizzative, quali: la *divisione dei compiti*, la *specializzazione*, le *modalità di coordinamento*, la *formalizzazione*, le logiche di *raggruppamento*, il grado di *decentramento*, ecc. Abbiamo rilevato che, a seconda delle *scelte strategiche* (di nicchia, di efficienza e redditività, di diversificazione) e degli *obiettivi* fissati, agendo sui diversi caratteri organizzativi, si vanno articolando *strutture* adeguate (semplice, caratterizzata da funzioni, distinta in divisioni). Inoltre, la gestione organizzata di Fantasy Tour, per operare consapevolmente, si avvale di un *sistema delle informazioni*, di un *sistema di pianificazione e controllo* (coerente con le strategie e finalizzato a verificare il raggiungimento degli obiettivi), di un *sistema delle risorse umane* per assicurare il contributo del personale al conseguimento dei risultati. Nel corso del tempo, l'impronta dell'imprenditore ha ispirato i manager e consolidato uno stile di direzione e favorito un opportuno clima aziendale in un sistema di valori condiviso.

A questo punto, tutti gli «elementi del sistema organizzativo» dell'ultima co-

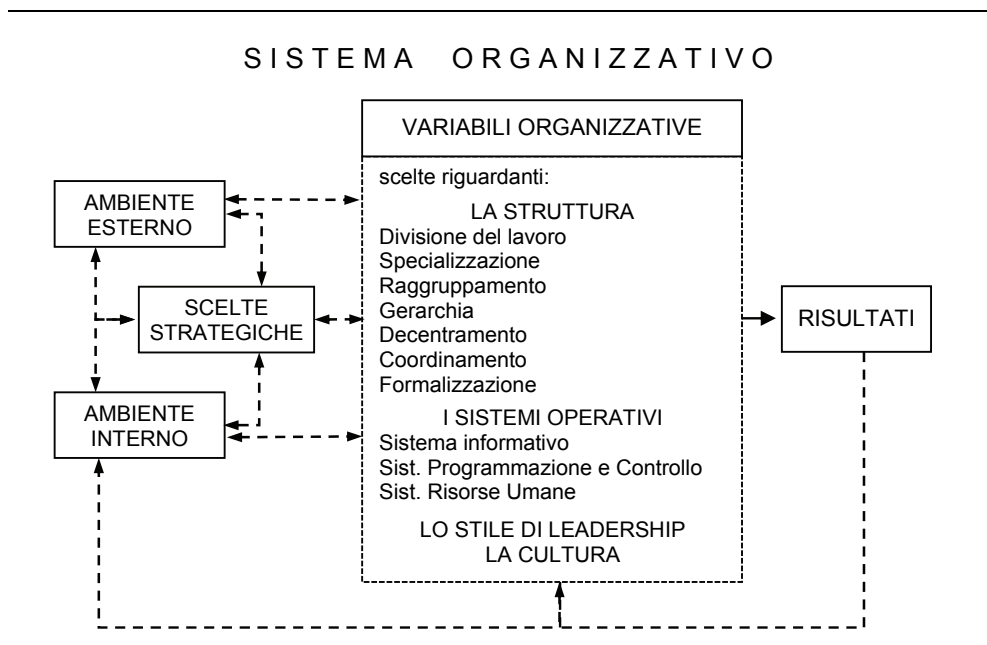
l'onna della Tavola 1 si ritrovano nello schema di sintesi di Figura 3.

Lo schema vuol esprimere sinteticamente che, a seguito dell'analisi delle caratteristiche dell'ambiente esterno e interno (delle opportunità e dei vincoli, dei punti di forza e di debolezza), il management definisce gli obiettivi di fondo e «la strategia». Successivamente interviene coerentemente sulle variabili organizzative per implementare al meglio la strategia e condurre al successo l'azienda (ogni tipo di azienda), o, in altre parole, portare l'azienda al raggiungimento degli obiettivi di fondo. Se gli obiettivi non vengono adeguatamente raggiunti e i risultati non sono soddisfacenti, occorre porre rimedio (i meccanismi di retroazione o feed-back, segnalati con la freccia tratteggiata «di ritorno» alle decisioni del top management) rivalutando il contesto ambientale, riconsiderando le strategie o agendo sulle variabili organizzative e «ridisegnando» l'organizzazione.

Come potremo meglio comprendere nelle pagine successive (§ 1.5.4), lo schema di Figura 3 si basa su un approccio sistemico e sul modello proposto dalle teorie situazionali (l'organizzazione come sistema, all'interno del quale le scelte attinenti i caratteri propri delle variabili organizzative dipendono dagli specifici tratti distintivi interni ed esterni, definiti dalle teorie organizzative «fattori situazionali»).

Le scelte organizzative, coinvolgenti ogni soggetto di ogni unità organizzativa, devono sempre tenere in debita considerazione (devono essere coerenti con) gli aspetti caratteristici (i fattori situazionali) del contesto interno ed esterno (le competenze, le attitudini, i comportamenti delle risorse umane, le condizioni favorevoli offerte dalle tecnologie, le eventuali restrizioni normative, ecc.), le modificazioni che possono intervenire in tali ambienti (e nelle strategie), e prevedere la possibilità di gestire conseguenti interventi di adeguamento con flessibilità. Scelte che mirano non solo alla coerenza fra le variabili organizzative (caratteri della struttura, sistemi operativi, stile di leadership e cultura) e i fattori situazionali, ma che ricercano anche una coerenza interna fra gli elementi caratteristici delle variabili organizzative o, ancor di più, come direbbe Mintzberg, una coerenza tra il complesso di parametri di progettazione organizzativa e il complesso dei fattori situazionali contingenti.

Figura 3. – Il sistema organizzativo



Per quanto riguarda i risultati, come abbiamo delineato già nei primi periodi del capitolo, si potrebbe semplicemente ribadire che le scelte organizzative, secondo la logica descritta, tendono a realizzare con successo le strategie e raggiungere gli obiettivi definiti dal top management o, succintamente, che il sistema organizzativo opera in condizioni di efficacia (capacità di raggiungere i risultati, di offrire output di elevata qualità e rispondenti alle esigenze, di soddisfare le aspettative degli stakeholder, ecc.) ed efficienza (attitudine del sistema a ottenere i risultati in modo economico, con risparmio di mezzi e alti rendimenti delle risorse). Il sistema, per declinare ulteriormente i risultati, deve tendere a conseguire condizioni di⁶:

- congrua soddisfazione di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nel sistema aziendale (portatori di interesse);
- qualità e sviluppo delle risorse umane, esprimibile come capacità di attivare l'iniziativa individuale, il perfezionamento delle competenze e la disponibilità a collaborare;
- flessibilità, intesa come abilità di reagire con rapidità ed economicità alle variazioni dei fattori contingenti, a seguito di ridefinizioni delle strategie;

⁶ Cfr. G. REBORA, *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma, 2002.

– innovazione e apprendimento, interpretabile come attitudine a generare pensieri divergenti, produrre una gamma di soluzioni ai problemi che si presentano (e selezionare le migliori), avviare processi creativi, acquisire e consolidare conoscenza, orientare decisioni efficaci.

Nel corso del testo faremo riferimento a questo modello; nel sistema organizzativo il management, a seguito dell'analisi delle caratteristiche dell'ambiente esterno e interno (capitolo secondo), definisce gli obiettivi di fondo e «la strategia» (capitolo terzo); successivamente interviene coerentemente sui caratteri organizzativi (capitolo quarto) per articolare una struttura (capitolo quinto) in grado di svolgere efficienti ed efficaci processi aziendali (capitolo sesto), che possano condurre, grazie all'ausilio di conformi sistemi operativi (capitolo settimo), al successo aziendale.

1.5. Linee del pensiero organizzativo

Il tema «dell'essere organizzati», di non poter far tutto da soli, di dover contare sul contributo di collaboratori per non soccombere per i troppi e diversi compiti da svolgere, è affrontato dall'uomo dal momento che è apparso sulla terra e già nel Libro dei libri (La Bibbia, Esodo 18:13-18:27) troviamo alcune notevoli indicazioni per ricercare adeguate soluzioni.

Ietro, il suocero di Mosè, molto preoccupato per le condizioni di salute del genero, così si esprime: «Non va bene quello che fai! Finirai per soccombere, tu e il popolo che è con te, perché il compito è troppo pesante per te; tu non puoi attendervi da solo. Ora ascoltami, ti voglio dare un consiglio: ... sceglierai tra tutto il popolo uomini integri ... retti che odiano la venalità e li costituirai sopra di loro come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine ... così ti alleggerirai il peso ed essi lo porteranno con te. Se tu fai questa cosa e se Dio te la comanda, potrai resistere e anche questo popolo arriverà in pace alla sua mèta».

Quanti spunti per considerazioni di tipo organizzativo. Con tutti quei compiti da svolgere si potrebbe dubitare sull'efficacia di Mosè nel portare a termine la sua «missione». Possiamo evidenziare che il problema organizzativo sorge quando i compiti sono parecchi e complessi, le dimensioni dell'impresa rilevanti e altrettanto soverchie le responsabilità (l'Esodo!).

Per questa ragione Ietro raccomanda, di fatto, di dar corso ai dettami dei principi cardine dell'organizzazione: suddividere il lavoro fra diversi individui e ricercare il sistema per meglio coordinarli. Inoltre, suggerisce di delegare (a uomini valenti), di prevedere regole, di attribuire autorità, di richiedere responsabilità e di far valere a sua volta la propria autorità (legittimata: ... «se Dio lo

comanda»). Dunque, il modo per coordinare il lavoro diviso è porre capi di centinaia a sovrintendere i capi di migliaia e capi di decine a supervisionare i capi di centinaia, ecc. È strabiliante notare che, se si esprime graficamente quanto proposto da Ietro, si ottiene un organigramma (rappresentazione della struttura organizzativa e delle relazioni fra ruoli). La terra promessa, particolare da non trascurare, rappresenta un'indiscutibilmente chiara e convincente «*mission*» (il fine, la ragione dell'esistenza dell'organizzazione) ed è di certo un obiettivo motivante e condiviso.

Con questa premessa vogliamo solo rimarcare che di organizzazione si è sempre trattato, consciamente o inconsciamente, spesso individuando soluzioni che seguivano semplicemente «il buon senso». Tralasciamo, per non tediare il lettore, molti degli scritti che presentano, a vario titolo, suggerimenti per coordinare individui o gruppi di individui impegnati in attività specializzate e, con un balzo temporale piuttosto considerevole, tratteggiamo le linee del pensiero organizzativo più significative per le finalità del lavoro che stiamo proponendo.

Molti studiosi si sono avventurati nell'arduo compito di classificare, sistematizzare, semplificare o semplicemente ordinare le riflessioni esposte in molteplici contributi di esperti di diverse discipline. Così come differenziati e complessi sono i tipi di organizzazioni, numerosi sono i tentativi di interpretarli basati su diversi approcci, ottiche, sistemi di valori e finalità.

Il percorso che offriamo intende non tanto esporre l'evoluzione degli studi organizzativi (tentativo che sappiamo essere pressoché utopico in un complesso e vario ambito di studi dove – seppur presenti segni evolutivi – discontinuità, diversità e alternative difficilmente conciliabili sono segno di vivace presenza di disparate visioni e intendimenti) ma, se non altro, rammentare i paradigmi classici, essenziali per chi ha a che fare con le problematiche organizzative, saperli riconoscere nelle realtà attuali e sottolineare le condizioni nelle quali possono ancora risultare idonei.

Adotteremo, perciò, «un criterio di selezione che privilegi le teorie in grado di formulare ragionevoli previsioni sulle determinanti dei comportamenti organizzativi e in grado quindi di orientare le scelte di quanti operano nelle organizzazioni economiche»⁷.

Di seguito le tappe che esporremo:

- 1.5.1. Le teorie classiche;
- 1.5.2. L'attenzione per le relazioni umane e le motivazioni;
- 1.5.3. L'attenzione per il comportamento umano nei processi decisionali;
- 1.5.4. L'approccio sistemico e le teorie situazionali.

⁷ G. COSTA-R. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Utet, Torino, 1996.

1.5.1. Le teorie classiche

La crescita dimensionale e l'emergere delle problematiche gestionali nelle aziende sorte a seguito della rivoluzione industriale, specialmente nei settori metallurgico, metalmeccanico e tessile, offrirono l'occasione per ricercare le condizioni più razionali ed efficienti del lavoro. Il processo continuo di sviluppo e di trasformazione delle imprese, con conseguenti disorientamenti organizzativi, acuirono l'interesse per studi sistematici, prevalentemente derivanti dall'esperienza di pratica manageriale, e finalizzati a conseguire elevati incrementi della produttività.

Rammentiamo che agli inizi del novecento si assisteva a: una forte migrazione della forza lavoro dalla campagna ai centri urbani industrializzati, alla disponibilità, perciò, di mano d'opera numerosa e scarsamente qualificata, alla flebile influenza delle compagini sindacali, all'intenso impiego di capitali nelle tecnologie e a un elevato livello di meccanizzazione, alla preponderanza della produzione rispetto alle altre funzioni. Grazie allo straordinario successo di rivoluzionarie scoperte, veniva, inoltre, esaltata la razionalità e il «credo nella scienza».

In un contesto ambientale così delineato – e in presenza di aziende generalmente gestite come «sistemi chiusi» (i rapporti con l'ambiente esterno erano, quasi, esclusivamente di natura economica) – ben si comprende come le riflessioni degli studiosi di quel periodo (per lo più ingegneri e direttori di produzione) fossero rivolte a ottimizzare le prestazioni e l'organizzazione del lavoro e a definire una struttura organizzativa che potesse rispondere a esigenze di efficienza e produttività.

I contributi di questo periodo rappresentano i primi tentativi di sistematizzazione e codificazione delle conoscenze in campo manageriale e accolgono i caratteri fondanti il pensiero organizzativo (scuola classica).

Delle teorie classiche presentiamo – solo e in sintesi, per l'essenzialità di queste pagine – l'*organizzazione scientifica del lavoro* (Taylor) e la *direzione amministrativa* (Fayol).

L'ingegnere americano F.W. Taylor contribuì in modo determinante alla teoria classica con il suo, tuttora famoso, *«The Principles of Scientific Management»* del 1911 nel quale egli prefigura l'organizzazione scientifica del lavoro come «rivoluzione mentale» che, coinvolgendo sia i dipendenti che i dirigenti (e i rapporti reciproci), tende a superare, attraverso un'elevata produttività e la massimizzazione dei risultati, le divergenti posizioni dei lavoratori e degli imprenditori.

Scopo del management è quello di aumentare la produttività attraverso il miglioramento delle condizioni dei lavoratori e assicurare, così, il massimo benessere dell'imprenditore (profitto) e la massima prosperità del dipendente (cor-

responsione di salari commisurati al superiore rendimento conseguito). Per raggiungere l'obiettivo occorre portare nei tempi e metodi di lavoro – dove proliferavano opinioni, conoscenze individuali ed empirismo – la conoscenza scientifica.

Lo studio scientifico del lavoro, fulcro dell'organizzazione scientifica, è teso a identificare, nelle varie e mutevoli evidenze empiriche, le migliori modalità di esecuzione dei compiti e di utilizzo delle attrezzature (il lavoro viene scomposto in operazioni elementari, si studiano i tempi necessari ai movimenti elementari, si scelgono le modalità più rapide di svolgimento, si eliminano gesti inutili o errati).

Alcuni principi dell'organizzazione scientifica del lavoro:

- spetta alla direzione selezionare, formare e addestrare i lavoratori seguendo metodi razionali (studio del carattere e delle attitudini, del rendimento e dei limiti, delle possibilità di miglioramento e opportunità di sviluppo);
- devono essere mantenuti separati i compiti di studio, progettazione e controllo del lavoro (responsabilità della direzione) dalle mansioni meramente esecutive (dei lavoratori);
- per implementare i metodi prescritti si devono ricercare il consenso e la cooperazione dei lavoratori;
- l'incentivazione monetaria è un buon metodo per motivare i dipendenti ed è la ricompensa per gli incrementi di produttività.

La divisione del lavoro è indispensabile nelle realtà complesse nelle quali si tende a massimizzare i risultati impiegando meno risorse possibili. L'incremento della produttività deriva dalla maggiore perizia, velocità e abilità che si acquisiscono concentrando gli sforzi su un'unica attività.

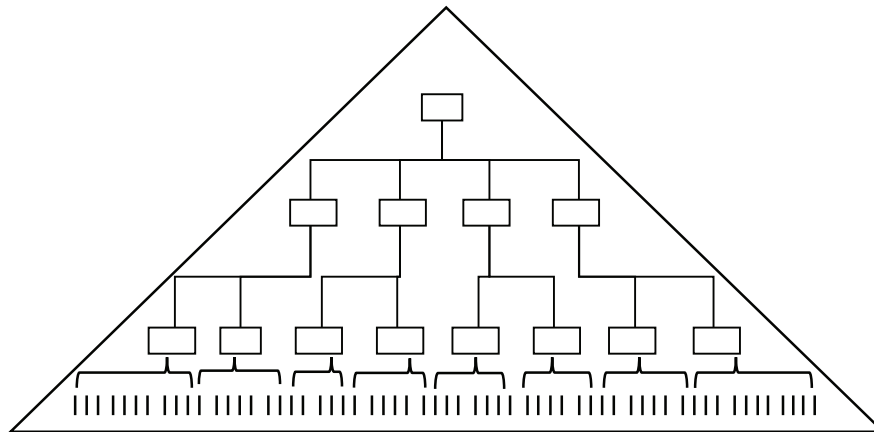
In estrema sintesi: l'alta specializzazione del lavoro (divisione dei compiti ed elevata parcellizzazione per le mansioni esecutive) e il coordinamento delle attività specializzate – riaggregate in unità organizzative, secondo i principi dell'ordinamento gerarchico – offrono le indicazioni per la definizione della struttura organizzativa.

In pratica e semplicemente: i compiti elementari sono assegnati ai posti di lavoro; i posti di lavoro sono riaggregati in squadre (coordinate dal caposquadra); le squadre riunite in reparti (capireparto); i reparti in officine ... stabilimenti ... ecc. (ricorda così tanto: «... sceglierai tra tutto il popolo uomini integri ... retti che odiano la venalità e li costituirai sopra di loro come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine ...»).

Le relazioni che legano i rapporti fra le unità organizzative possono essere racchiuse in un triangolo (la figura più spesso richiamata è la piramide aziendale, o piramide gerarchica) nel quale al vertice (sotto il direttore generale) compaiono i dirigenti aventi funzioni specialistiche (tecnico-produttive, commer-

ciali, di amministrazione e controllo ...). La specializzazione del lavoro dirigenziale, quindi, è di tipo funzionale così come la struttura da Taylor suggerita.

Figura 4. – Rappresentazione piramidale dell'ordinamento gerarchico



Il principi fondamentali dell'ordinamento gerarchico sono⁸:

- il principio scalare, secondo il quale deve esistere una scala di relazioni fra superiori e subordinati, nella quale autorità e responsabilità devono discendere dall'alto verso il basso in modo chiaro e continuo (senza saltare livelli intermedi);
- il principio dell'ampiezza limitata del controllo, con il quale si intende limitare il numero di subordinati soggetti all'autorità di un capo, affinché possa effettivamente esercitare le attività di coordinamento e controllo senza compromettere le altre attività inerenti al ruolo manageriale;
- il principio dell'unità di comando, in base al quale, per qualunque azione, una persona deve ricevere ordini da un solo capo e attraverso il quale si disciplina la gestione, evitando ordini contrastanti, confusioni, assenza di precise responsabilità;
- il principio dell'eccezione, per intendere che decisioni routinarie dovrebbero essere delegate ai subordinati, al contrario ai superiori spettano soluzioni di problemi inconsueti e scelte rilevanti;
- il principio del bilanciamento tra autorità e responsabilità, il quale prevede che a coloro i quali vengono attribuite risorse e potere decisionale siano richieste consapevolezza e responsabilità del proprio operato.

⁸ L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.

Alcuni dubbi sulla validità di questi principi furono espressi già all'epoca di Taylor e, ancor più oggi, si potrebbe facilmente obiettare che una limitata ampiezza del controllo aumenta il numero di livelli gerarchici, appesantendo il flusso di informazioni e ritardando il processo decisionale; la specificità di compiti da svolgere, le capacità dei lavoratori, la loro cooperazione e le abilità dei capi possono influenzare in modo sostanziale l'ampiezza del controllo; il principio dell'unità di comando presume capi con capacità molto estese (a meno di attenuare il principio stesso con la presenza di organi di assistenza e consulenza). In generale, inoltre, la parcellizzazione delle fasi produttive e l'intensificazione dei ritmi di lavoro, con il conseguente trattamento della forza lavoro come una sorta di macchina, l'insufficiente motivazione basata sugli incentivi, la mancata considerazione della dimensione sociale del lavoro, apparivano (e appaiono) discutibili.

Nonostante le critiche, le basilari teorie di Taylor sono state adottate da un'infinità di aziende in diversi periodi storici e differenti aree geografiche (anche in relazione alle disuguali fasi di sviluppo) e la loro applicazione, in svariate aziende operanti ai giorni nostri, può rivelarsi ancora proficua; in alcune occasioni, le evidenze empiriche hanno dimostrato che, magari inconsapevolmente, in molte realtà i comportamenti organizzativi sono improntati al taylorismo più di quanto non prescrivesse il precursore stesso.

Nel filone della scuola classica occupa un posto di rilievo l'ingegnere francese H. Fayol, direttore di imprese minerarie, il quale formulò una teoria generale «dell'amministrazione dell'impresa», valida, per molti aspetti, ancor oggi per ogni organizzazione. Fayol, spesso contrapposto a Taylor, negò egli stesso questa contrapposizione, affermando che il suo lavoro, incentrato prevalentemente sulle tematiche attinenti l'alta direzione, è da considerare complementare a quello di Taylor, più concentrato sui livelli esecutivi.

Secondo il pensiero di Fayol le operazioni di un'impresa possono essere raggruppate in sei funzioni:

- tecniche (produzione, fabbricazione e trasformazione);
- commerciali (acquisti, vendite e scambi);
- finanziarie (ricerca di fonti di finanziamento e gestione dei capitali);
- di sicurezza (protezione delle persone e dei beni);
- di contabilità (inventari, bilanci, statistiche ...);
- direttive (programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo).

La funzione direttiva – sulla quale Fayol focalizza l'attenzione a motivo della sua universalità (è presente in tutti i tipi di azienda) e della sua diffusione (è pertinente a tutti i livelli) – ha contenuti specifici e richiede capacità peculiari che non si riscontrano in altre funzioni. Le capacità direzionali richieste crescono al salire della scala gerarchica (ragionevolmente, sono maggiori passando

dai livelli inferiori a quelli superiori) e, a parità di livello, all'aumentare delle dimensioni aziendali.

Nella sua opera «*Administration industrielle et générale*» la funzione direttiva (il cui compito è, in sintesi, definire gli obiettivi e le modalità per il loro conseguimento) viene articolata nelle seguenti attività di:

- a) programmazione (valutazione e predisposizione di razionali piani per il futuro);
- b) organizzazione (delle risorse materiali e degli organi adatti a garantire lo svolgimento dei compiti di tutte le altre funzioni);
- c) comando (in breve, gestione del personale);
- d) coordinamento (armonizzazione delle attività per far convergere gli sforzi di tutti verso obiettivi comuni);
- e) controllo (valutazione della conformità dei singoli comportamenti ai programmi prestabiliti).

La funzione di direzione, secondo l'esperienza di Fayol, deve applicare con opportuna flessibilità una serie di principi. Dei quattordici previsti, alcuni dei quali già presenti in Taylor, riportiamo gli essenziali: divisione del lavoro (basata sulla specializzazione); autorità, gerarchia, disciplina e ordine; unità di comando e di direzione (tutti gli sforzi verso il medesimo obiettivo, sotto un solo capo); subordinazione degli interessi particolari all'interesse generale; equa remunerazione (ri-compensa degli sforzi); accentramento decisionale (con senso della misura a seconda delle specifiche realtà); stabilità e coesione del personale (per preservare l'efficienza); iniziativa (da favorire per accogliere opportunità di miglioramento).

Nelle strutture organizzative proposte (funzionali), vista l'impossibilità di avere capi con le ampie conoscenze auspicabili per la direzione dell'azienda, Fayol propone unità organizzative di supporto e assistenza alla direzione (*staff*) con competenze anche sulle attività innovative. A lui si deve anche la proposizione di rappresentazioni grafiche delle strutture organizzative (organigrammi).

Le teorie di Taylor e Fayol vennero applicate nelle fabbriche di H. Ford, nelle quali la razionalizzazione produttiva (catena di montaggio), la semplificazione e la standardizzazione «spinta» dei prodotti (il famoso «modello T», che poteva essere richiesto, secondo Ford, di qualsiasi colore ... «purché nero») e la produzione di massa diedero l'opportunità ai lavoratori di essere consumatori dei beni prodotti (mercato di massa).

Come ben delineato da più autori, le teorie classiche presentano le seguenti caratteristiche comuni⁹:

- le organizzazioni sono strumenti intenzionalmente creati per raggiungere un obiettivo specifico e operano in modo razionale ed efficiente;

⁹ F. ISOTTA, *Le teorie classiche*, in G. COSTA-R. NACAMULLI, cit.

- l’organizzazione, nella quale gli aspetti formali sono prioritari, può essere sistematicamente progettata e implementata;
- attraverso un metodo scientifico è possibile ricercare soluzioni universali per migliorare le pratiche di management.

Fatte salve le valutazioni espresse in precedenza, sulla validità o meno di alcune delle regole proposte, è sulla presunzione di indicare principi universali – validi per ogni tipo di azienda a prescindere dal settore, dalle condizioni dell’ambiente interno ed esterno, dalle tipicità dei mezzi di produzione impiegati, dalle specificità del business – che si concentrano le maggiori critiche alla scuola classica.

1.5.2. L’attenzione per le relazioni umane e le motivazioni

Mentre la scuola classica esalta la razionalità e il rapporto uomo-macchina, il filone di studi delle relazioni umane, intorno agli anni trenta del novecento, pur mantenendo fermo l’obiettivo della produttività, concentra la propria attenzione sugli aspetti psico-sociali del lavoro.

L’ambiente nelle fabbriche cominciava a presentare fenomeni di assenteismo, conflittualità e maggiore sindacalizzazione, in un periodo nel quale gli assunti dello Scientific Management, specialmente nelle grandi aziende, imponevano sempre più stringenti regole e pesanti condizioni di lavoro con effetti spesso disumanizzanti.

Il sociologo E.G. Mayo, con gli esperimenti alla Western Electric (Hawthorne), alla ricerca di sempre nuove opportunità di miglioramento del rendimento dei dipendenti, comprese l’importanza della componente emotiva e irrazionale del lavoratore.

I risultati della ricerca dimostrarono che:

- le variazioni di produttività non erano correlate alle variazioni delle condizioni di lavoro (illuminazione, pause, incentivi ...);
- i lavoratori hanno bisogno di rapporti sociali (tendono a costituire gruppi), di comunicare e di essere ascoltati;
- i gruppi agevolano la trasmissione delle informazioni e conoscerne le dinamiche risulta essenziale per raggiungere gli obiettivi d’azienda.

Sintetizziamo i principi della scuola di Mayo che hanno dimostrato nel tempo la loro validità¹⁰:

- la considerazione del gruppo, e non solo dell’individuo, come unità analitica;

¹⁰ S. CAPRANICO, *I motivazionisti*, in G. COSTA-R. NACAMULLI, cit.