

# Introduzione

di Severino Salvemini

## Perché un nuovo libro

In un mercato editoriale in cui ogni giorno si riversano sui banchi delle librerie centinaia di volumi, qualcuno potrebbe giustamente chiedersi perché aggiungere un nuovo manuale di Organizzazione Aziendale e non invece adottare uno dei testi già disponibili in italiano oppure tradurre uno dei libri inglesi o americani che tanta fortuna hanno all'estero. Ce lo siamo domandato anche noi. Ma orientarci verso uno dei manuali esistenti non ci convinceva fino in fondo.

Di seguito indichiamo alcune delle motivazioni che ci hanno portato a scrivere un nuovo testo sulla scienza organizzativa e a chiedere a Egea di sponsorizzare editorialmente questo progetto.

1. *Focus sul capitale umano.* Dopo anni in cui si è dibattuto quale fosse il vero vantaggio competitivo delle imprese (il prodotto innovativo e originale? la disponibilità di capitale per lo sviluppo? la tecnologia che porta nuove efficienze?), mai come oggi si è convinti che il fattore umano rappresenti il patrimonio che può fare la differenza nei risultati di un'organizzazione. Nel secolo scorso i lavoratori sono sempre stati vissuti come un «costo» (di qui il termine, spesso inopportuno, di «risorse umane»), mentre nel XXI secolo i dipendenti sono ampiamente riconosciuti come un «capitale umano» (grazie alle loro capacità, alla loro educazione, alla loro esperienza). Molte ricerche sottolineano che investire proprio nel capitale umano innalzi i risultati di prestazione aziendale, quali la produttività e la redditività, anche in periodi di crisi. Questo capitale umano è poi stato recentemente coniugato anche con il termine «capitale sociale» (chi conosciamo – connessioni, amici, network), attraverso cui i singoli sono in grado di entrare a far parte di comunità innovative, ambiti utili per promuovere lo sviluppo commerciale e imprenditoriale, occasioni per la condivisione di conoscenze.

Ci sembrava dunque giusto riprendere e sottolineare l'importanza del capitale umano alla luce di tutte le sfaccettature che illustrano le dinamiche di comportamento nelle organizzazioni.

2. *Organizzazione Aziendale nel XXI secolo.* In Italia, la disciplina organizzativa compie in questa decade un compleanno importante, perché è intorno alla metà degli anni '70 che nascono in Italia i primi corsi di Organizzazione Aziendale nelle università (facoltà economiche, giuridiche, ingegneria e scienze politiche) e nelle business school (con i programmi MBA e quelli di executive development) (Rugiadini 1979). Oggi, a distanza di quarant'anni, può essere utile celebrare

quell'esordio, consolidando l'incremento di conoscenze e di ricerche che c'è stato nel contempo.

Inoltre, tale ricorrenza può anche essere l'occasione per fare il punto sulle origini iniziali della materia (di prevalente provenienza dal mondo nordamericano e comunque anglosassone) e sui progressivi innesti di idee e di paradigmi dai campi scientifici dell'Europa occidentale – fino al punto di poter dire che oggi la scienza organizzativa che produciamo e insegniamo ha caratteristiche originali, proprio perché giustamente connessa con le specificità italiane (le piccole dimensioni delle imprese, l'attenzione verso la creatività e la dimensione simbolica, il carattere particolare della leadership italiana, il network dei distretti industriali evoluti, e così via). Tutti elementi che dimostrano come sia indispensabile un libro accademico con cui non ci si limiti a tradurre e replicare le – seppur utili – *best practices* organizzative internazionali, bensì si testimonino anche le numerose modalità manageriali che sono state inventate nel Bel Paese e che molti all'estero studiano e ci invidiano.

Oggi, nell'era del «villaggio globale», il problema dell'identità nazionale di una disciplina è forse almeno in parte superato. Dalle origini statunitensi – paese che continua a rappresentare un esempio rilevante di società avanzata –, ai contributi europei e anche asiatici (si pensi al continuo perfezionamento delle teorie giapponesi degli ultimi vent'anni) è oggi difficile stabilire a quale latitudine si sviluppi il pensiero più innovativo dell'organizzazione d'impresa. È per questo motivo che il libro cerca di abbracciare i più recenti sviluppi in tema di comportamento organizzativo, di progettazione delle strutture e di gestione delle risorse umane, integrando i concetti classici e tradizionali (i «fondamentali» che è indispensabile conoscere, perché sono le architravi su cui si basano le architetture successive) con le ultime teorie e modelli che ricercatori, operatori aziendali e consulenti hanno elaborato negli ultimi anni in tutto il mondo.

3. *La prospettiva dello studente.* Molto spesso i libri di management e di organizzazione sono scritti secondo la prospettiva delle «sfide manageriali», cioè attraverso un *frame* che privilegia il top management e l'alta direzione. È un po' come se la macchina da presa inquadrasse la piramide aziendale partendo dal vertice gerarchico, andando man mano a «zoomare» dall'alto i fenomeni che accadono all'interno – quasi che la comprensione delle dinamiche organizzative richiedesse il punto di vista di un ruolo direttivo (la struttura organizzativa apicale, la remunerazione dei dirigenti e la determinazione dei loro obiettivi, la coerenza dell'assetto con la formulazione strategica, lo stile di direzione dell'amministratore delegato, e così via).

Questo manuale è rivolto agli studenti dei corsi di laurea triennale, alle prese per la prima volta con questi concetti e in genere senza esperienze di lavoro collettivo. Ci piace sì pensare che il giovane studente che legge (e sperabilmente impara) i contenuti dell'Organizzazione Aziendale sarà poi proiettato velocemente nelle posizioni di potere e di responsabilità delle istituzioni in cui verrà assunto, ma, a dire il vero e per stare con i piedi per terra, più probabilmente dovrà scontare per parecchi anni il passaggio obbligato della famosa gavetta e dei ruoli intermedi,

allenandosi ad analizzare e a comprendere il funzionamento dell'azienda a partire da una posizione non direttiva. È pertanto inutile ed erroneamente illusorio «bruciare le tappe» nel descrivere la carriera del nostro giovane lettore, che nel concreto impiegherà tempi medio-lunghi per raggiungere posizioni dirigenziali (fatta eccezione per alcune situazioni privilegiate di precoci imprenditori o di sempre meno rare anticipate successioni imprenditoriali). Ciò produrrebbe solo frustrazione e un senso di irrilevanza dei contenuti studiati, anche per l'impossibilità di metterli in pratica nell'esperienza quotidiana.

Abbiamo perciò scelto di illustrare i diversi temi partendo con l'«inquadatura» del primo ruolo organizzativo che il giovane laureato affronterà dopo il suo ingresso nel mercato del lavoro: un ruolo probabilmente qualche livello gerarchico sotto il vertice aziendale, un ruolo in cui la leadership viene sperimentata più dal punto di vista del subordinato e collaboratore che del capo, un ruolo dove l'impiegato non si occupa di massimi sistemi e di mega-strategia, bensì esegue in maniera diligente semplici operazioni, frutto anche di una buona cooperazione con i suoi pari. Non un libro quindi per un CEO à la Marchionne, ma per un più modesto portatore d'acqua dell'organizzazione, anche se non necessariamente in stile Fantozzi – un libro in cui il lettore potrà apprendere come sopravvivere nell'organizzazione secondo le proprie motivazioni di dignità e di legittimo sviluppo professionale, negoziando, costruendo e percorrendo insieme agli altri le tappe della propria carriera.

Sulla base di questo approccio, questo libro utilizza un linguaggio più colloquiale e divulgativo, proprio perché l'intenzione è quella di presentare il mondo reale che si ritrova nell'ambito degli uffici di tutti i giorni e di tentare di offrire alcune leve d'azione per fare sì che le teorie si possano applicare facilmente nel *day-by-day*.

## **Guida per il lettore: la struttura del libro e come usarlo**

Questo manuale si rivolge agli studenti universitari di un corso di Organizzazione Aziendale, tipicamente nell'ambito di una laurea triennale. Nell'impostare e scrivere i singoli capitoli abbiamo avuto in mente i discenti dei corsi di introduzione alla disciplina, consapevoli che molti di loro la affronteranno poi in maniera più approfondita negli insegnamenti opzionali successivi oppure nell'ambito di più avanzate lauree specialistiche o master.

Lo sviluppo del contenuto è pertanto perimetrato da un'idea molto precisa: nei capitoli sono rappresentati i diversi temi che consideriamo fondamentali per disporre di una «prima» ed «estesa» competenza di base. Nella convinzione che quegli studenti (o lettori) che, interessati all'argomento, decideranno poi di scavare più in profondità in questo campo del sapere, avranno altre opportunità per farlo, sia come articolazione degli spunti concettuali sia come approfondimento metodologico degli specifici contenuti.

Come molti libri di testo, anche questo volume cerca di costruire un ponte tra il rigore accademico nell'esposizione delle teorie finora sviluppate e la rilevanza pratica della loro applicazione.

La struttura si basa su una visione comprensiva dei diversi contenuti che ricadono sotto il cappello denominato «Organizzazione Aziendale». Abbiamo cercato di esplorare i diversi campi, rimanendo su un territorio non troppo specialistico, nella convinzione che i lettori interessati – come abbiamo detto – potranno approfondire i singoli aspetti in momenti successivi della propria carriera di studenti o di professionisti.

Poiché il mondo d'oggi corre molto veloce, anche la parte accademica non può permettersi ritmi lenti. Nell'ultimo periodo, segnato da incertezza e turbolenza e da continue rivoluzioni di paradigmi, sono apparsi nuovi concetti, approcci, interpretazioni e anche nuove tecniche che sono state poi applicate nel campo del comportamento organizzativo. La globalizzazione, l'etica, la diversità, l'intelligenza emotiva, il clima sociale, la qualità della vita lavorativa, l'auto-efficacia, il talento non sono che alcuni tra i nuovi argomenti che si sono affacciati alla ribalta della letteratura organizzativa. Il testo ha fatto propri questi stimoli, includendoli nell'insieme dei contenuti sviluppati e inserendoli in modo ordinato nelle diverse parti del volume.

Il libro si apre con la presente *Introduzione*, in cui si fa il punto sull'evoluzione teorica della disciplina e sulle motivazioni per cui vale oggi la pena di disporre di una raffinata competenza organizzativa.

Segue una *Prima parte*, centrata sul comportamento dell'individuo nell'organizzazione e sulle determinanti psicologiche e antropologiche che sottostanno alle dinamiche motivazionali, decisionali e di apprendimento delle persone in azienda. Ognuno di noi si costruisce ipotesi relative alle persone con cui lavora assieme. Queste ipotesi influenzano il nostro comportamento, prima di influenzare quello altrui. Comprendere la personalità, le provenienze delle identità sociali, le logiche della nostra percezione, le motivazioni che inducono il singolo a produrre e a partecipare, le condizioni che determinano lo stress e le emozioni, i passaggi impliciti e/o espliciti relativi al prendere le decisioni, come si ascolta e si apprende un nuovo «set» di competenze, tutto ciò è il punto di partenza per migliorare l'efficacia delle organizzazioni. D'altra parte sono gli esseri umani che disegnano le organizzazioni e ci lavorano dentro; sono quindi gli esseri umani che determinano cosa deve essere fatto e quali sono gli obiettivi verso cui tendere.

La *Seconda parte* del libro completa l'analisi del comportamento organizzativo, approfondendo le relazioni interpersonali e gli elementi di gruppo e di team, così rilevanti nella realtà quotidiana dove il funzionamento del collettivo è sempre più cruciale per un'istituzione performante. Generalmente nelle aziende il singolo individuo non può scegliere di lavorare da solo e gran parte del tempo lavorativo è impegnato nel costruire una buona interazione con gli altri. Per questo motivo le capacità di riconoscere il clima sociale, le logiche di influenza e di supervisione, le modalità di gestione e di superamento dei conflitti, le tecniche di comunicazione interpersonale, le strutturazioni di rete rappresentano una varietà di competenze vitali per persone che prendono coscienza di come la cultura aziendale sia oggi elemento centrale per la funzionalità organizzativa.

Nella *Terza parte* del volume si abbandona la trattazione psico-sociale per approdare a una serie di contenuti più formalizzati e più «progettabili» attraverso il design

organizzativo, come la struttura organizzativa, la cultura organizzativa, la gestione delle persone, il cambiamento. È la parte dell'organizzazione nella sua articolazione complessiva, come sistema organizzativo formale, con lo sviluppo degli organigrammi e dei metodi di gestione delle risorse umane e con le sue dinamiche di trasformazione continua, che rappresenta l'ultimo tassello per ottenere una vera prestazione complessiva.

Individuo, gruppo, organizzazione: sono queste le tre parti in cui si scompone e si sviluppa la visione del libro sulla competenza organizzativa. Una competenza che è un insieme di conoscenze, di capacità, di atteggiamenti ormai indispensabili per persone, gruppi di persone e organizzazione nel suo complesso, al fine di raggiungere migliori risultati di performance e di soddisfazione personale.

Ogni capitolo del libro presenta la medesima struttura espositiva. Si inizia con un *Caso* concreto. L'obiettivo è quello di affrontare subito il tema, prendendo il toro dalle corna. Induttivamente, il caso può anche essere esaminato e risolto come un quesito reale, in cui gli accadimenti devono essere ordinati secondo un processo causa-effetto, alla ricerca delle determinanti che producono poi un risultato (soddisfacente o insoddisfacente) particolare. Il caso iniziale può quindi essere utilizzato dal singolo lettore o dal docente in plenaria per innestare una discussione sul percorso logico che induce certi comportamenti e certe azioni. Tutto ciò consente al lettore di avere un sintetico preambolo all'argomento che sta cominciando a leggere.

Dopo il caso, i *Capitoli* si addentrano nello sviluppo del singolo tema, che viene affrontato con momenti definitivi (apprendere in maniera chiara e non equivoca il lessico organizzativo e il significato dei termini è infatti un gradino importante della scala della competenza manageriale), con una rassegna dei modelli teorici più significativi per il progresso della disciplina (come si è detto, trattandosi di un manuale, i modelli saranno molto selezionati di numero e solo quelli davvero rilevanti per l'applicazione normativa saranno sviluppati in dettaglio) e con un collegamento all'attualità contemporanea. Nei capitoli sono ricompresi una varietà di *Box* che illustrano situazioni reali cui i diversi modelli teorici possono essere applicati e che rappresentano quindi uno strumento didattico e di apprendimento essenziale per lo studio della materia.

La rubrica successiva di *Auto-valutazione* aiuta il lettore a verificare ciò che si è appreso, con una serie di quesiti e di domande a risposta aperta, che consentono anche di cimentarsi in un primo test di accertamento, in vista di eventuali prove di esame proposte durante l'insegnamento.

In ultimo il *Glossario* permette di avere un quadro sintetico sui concetti chiave, mentre le *Letture di approfondimento* rappresentano una prima introduzione non esaustiva alla letteratura più significativa. I *Riferimenti bibliografici* completi per i vari capitoli sono invece pubblicati in coda al volume.

Il volume è inoltre accompagnato da un'area web dedicata, che include *Risorse online* per la verifica e l'approfondimento, e da un set di slide PowerPoint per i docenti, per supportare la presentazione dei contenuti esposti in aula.

Ognuno di noi ha il suo modo preferito di studiare e di apprendere. Rispettiamo questa sfera di autonomia e non offriamo pertanto alcun consiglio prescrittivo su co-

me approcciare questo volume e come farlo proprio. Ci sono però alcune raccomandazioni di carattere generale che ci sembra utile esplicitare per sfruttare al massimo le potenzialità offerte dalla lettura.

- a. I capitoli affrontano gli argomenti sia da un punto di vista dei modelli teorici che da quello delle possibili applicazioni nella vita concreta. Bisogna evitare di immaginare che tali strumenti (conoscitivi e normativi) rappresentino *la* formula per garantire il successo organizzativo. La «ricetta per tutte le stagioni» non esiste, perché le situazioni aziendali e personali sono troppo complesse e dinamiche per poter essere imprigionate in un approccio universale e semplicistico. Bisogna pertanto lavorare di cesello e di fino e, come un maestro artigiano, rovistare nella scatola degli attrezzi (la valigia delle competenze organizzative) per scegliere quale specifico utensile analitico e di intervento si adatti volta per volta alla situazione esaminata.
- b. La conoscenza evolve di continuo (fortunatamente). Nuove idee, nuove esperienze, nuove interpretazioni si affacciano sul mondo quasi ogni giorno. L'Organizzazione Aziendale non può essere fissata nel tempo e pertanto anche le conoscenze (comprese quelle che scaturiranno dalla lettura di questo saggio) finiranno col diventare obsolete, richiedendo perciò continuo aggiornamento e manutenzione.
- c. Un libro è solo una componente dell'apprendimento. La vita quotidiana è un'occasione continua per leggere i comportamenti delle organizzazioni: si va in università attraverso mezzi di trasporto che interagiscono come parti di organizzazioni; la classe è un esempio di organizzazione; la sessione del docente è una struttura organizzata; i momenti di valutazione formalizzati sono occasione di sperimentazione dell'organizzazione; i lavori di gruppo sono momenti in cui si apprende attraverso il mutuo aggiustamento; così come tutto ciò che ci capita da quando ci alziamo dal letto al momento in cui andiamo a dormire è un'occasione organizzativa. I mezzi di comunicazione ci parlano continuamente di accadimenti (belli o brutti, efficienti o inefficienti, soddisfacenti o meno) avvenuti grazie alle organizzazioni. Dobbiamo saper trasferire le conoscenze apprese a tutti i contesti che ci stimolano; solo così l'apprendimento più teorico proveniente dalla lettura di queste pagine riuscirà a stimolare un sapere più concreto e reale.
- d. Quando studierete i diversi capitoli del libro, ricordatevi della natura integrata del comportamento umano. Non è possibile immaginare ogni singolo capitolo come un «silos» isolato e indipendente o un materiale teorico che possa essere ignorato quando si passa a quello successivo. La vera competenza organizzativa è la capacità di collegare orizzontalmente i contenuti verticali e i concetti che di volta in volta attraverserete nella lettura delle pagine seguenti.
- e. L'organizzazione è una disciplina che miscela molti contributi provenienti da campi di studi diversi, a volte anche molto lontani: la psicologia, la sociologia, l'ingegneria, l'antropologia, la medicina e *in primis* certamente l'economia e l'economia aziendale in particolare. La piena comprensione della scienza organizzativa necessita di una sensibilità e una disponibilità ad attraversare le diverse discipline, a trovare una sintesi interdisciplinare, come preconditione per progettare

poi sistemi complessi. E ciò diverrà sempre più cruciale negli anni a venire perché il cambiamento permanente ci stimolerà ad andare in cerca di soluzioni inesplorate e non ancora sperimentate, che possono provenire solo dall'ibridazione di contributi disciplinari diversi.

## Perché studiare organizzazione

Le persone che operano in un'organizzazione sono addestrate per poter svolgere al meglio le responsabilità connesse alla propria mansione.

Ciò accade di frequente con riferimento ai compiti specifici che sono affrontati (*on the job*) – le cosiddette competenze tecniche – ma spesso senza la necessaria ampiezza per poi comprendere come il singolo lavoro si inserisca in un quadro aziendale più complessivo oppure estrapolato dal contesto specifico dell'operatività (*off the job*), con il rischio di non riuscire così a trasferire la comprensione generale del sistema organizzativo a ciò che concretamente si sta facendo. Più sovente le competenze risultano essere quelle specialistiche (di marketing, finanza, produzione, amministrazione, e così via), lasciando le dinamiche interpersonali al buon senso delle persone e all'esperienza senza metodo che esse hanno accumulato negli anni di lavoro. Moltissimi processi aziendali invece sono di successo (o di insuccesso) proprio grazie alla sensibilità organizzativa delle persone che li conducono o li progettano, attivandosi in ruoli formali o informali e riuscendo a tenere sotto controllo dinamiche conflittuali o di influenza rilevanti per il raggiungimento dell'obiettivo.

Molti lavori richiedono un livello di disponibilità degli altri a cooperare, stabilendo insieme priorità e azioni, e a trovare soluzioni condivise di remunerazione, di carriera, di potere, di autonomia. La leadership, interpretata da individui di carattere e di personalità, si basa sulla progettazione di una struttura organizzativa equa e professionale, dove cooperazione e competizione a volte si uniscono e a volte confliggono, in funzione di progetti strategici aziendali che possono andare più o meno d'accordo con i progetti di sviluppo personale dei singoli.

È quindi evidente che un'organizzazione richiede a ogni livello un «set» di competenze che va al di là delle seppur necessarie competenze specialistiche. Alla domanda «Perché studiare organizzazione?» va risposto che ciò dovrebbe avvenire per meglio comprendere e gestire la complessità del mondo del lavoro, considerazione tanto più vera nell'era della conoscenza diffusa.

Ma questa non è l'unica risposta alla domanda precedente. Come abbiamo già detto, la materia organizzativa non è così prescrittiva da indicare una serie di principi da applicare acriticamente in qualunque contesto noi ci troviamo. Non ci sono risposte sulla base di ricette che possano risolvere i diversi problemi. Le variabili sono molte e continuamente cangianti. Ma c'è una variabile in particolare che è un costrutto fondamentale delle scienze sociali: gli essere umani. Essi possono essere molto diversi da uno stereotipo immutabile: hanno caratteri diversi, background diversi, generi diversi, provenienze geografiche diverse, motivazioni professionali diverse, esperienze lavorative diverse, e così via. E tutta questa diversità, questa «situazionalità», è

in un certo senso l'elemento più affascinante dell'organizzazione. Non si può capire dall'interno un'organizzazione oppure governarla senza una profonda conoscenza di ciò che in questo libro viene raccontato.

In conclusione, la competenza organizzativa aiuta a comprendere meglio il comportamento degli individui e dei gruppi in un contesto organizzato e – non ultimo – anche il proprio comportamento, con le particolari razionalità e i limiti che ne derivano.

A questo punto è giusto proporre una prima generale definizione della disciplina organizzativa: la scienza organizzativa studia e suggerisce le modalità attraverso le quali gli attori organizzativi (persone e gruppi di persone) allocano e miscelano risorse scarse (denaro e investimenti, energie e tempo, competenze pregiate) per realizzare obiettivi di economicità e di soddisfazione personale. I parametri con cui si misura il livello di sofisticazione organizzativa delle istituzioni (economiche e non) sono: *l'efficienza*, cioè il rapporto tra risultati prodotti e risorse impegnate; *l'efficacia*, cioè il rapporto tra risultati raggiunti e obiettivi dell'istituzione; e *l'equità*, cioè il grado di giustizia con cui i margini economici e di crescita sono distribuiti tra i diversi lavoratori sulla base del loro contributo fisico e intellettuale.

## Lo sviluppo del pensiero organizzativo

Ci sembra utile premettere allo sviluppo dei singoli capitoli una breve rassegna degli stadi evolutivi tramite cui il pensiero organizzativo si è trasformato dalle origini a oggi. La teoria organizzativa è molto cambiata nel corso del tempo in risposta ai mutamenti storici di ordine sociale, economico, culturale, tecnologico e politico. In questa parte vogliamo sinteticamente ripercorrere le scuole rilevanti degli ultimi due secoli, tributando ai maggiori pensatori e alle scuole che hanno fondato il riconoscimento per quanto hanno prodotto per la modernizzazione delle scienze organizzative.

### *Il pensiero organizzativo moderno*

L'organizzazione è sempre esistita in una forma o in un'altra. Quando gli esseri umani hanno cominciato a sviluppare un'attività collettiva, al fine di migliorare le proprie possibilità di sopravvivenza e di qualità della vita, è nata una base di organizzazione sociale fatta di processi e di forme di relazioni interpersonali. Si pensi agli uomini primitivi dell'era pre-industriale che, anche se non usavano il termine «lavoro», parlavano di caccia, di pesca, di divisione del giorno in sonno e veglia, di raggruppamenti di persone rivolti a un obiettivo di guerra, di differenziazione di rango e di status all'interno della gerarchia di una famiglia o di una tribù, e così via (Kranzberg e Gies 1976). Gli antenati dell'organizzazione perciò li ritroviamo già nella storia di qualche millennio fa; molti dei processi e delle prassi di azione usati nei tempi antichi e medievali sono ancora presenti nelle modalità con cui le organizzazioni sono strutturate e gestite, tanto è vero che spesso riaffiorano alcuni contributi classici come riferimenti basilari del pensiero organizzativo, come *L'arte della guerra* di Sun Tzu o *Il Principe* di Machiavelli. Il vero impulso all'avvio di una disciplina rigorosa si ha però so-

lo nel XIX secolo, quando la rivoluzione industriale impone un'analisi più scientifica su come organizzare l'attività economica e sociale, al fine di aumentare produttività e efficienza. Nascono i primi stabilimenti e i primi uffici e, di conseguenza, un'attenzione sistematica a come le persone si comportano in azienda. Questo è anche il momento in cui i contenuti di management e di organizzazione diventano parte integrante dell'educazione formale nelle scuole professionali e nelle università.

### *La divisione del lavoro di A. Smith*

A metà del XVIII secolo, l'attenzione di molti studiosi è attratta dai problemi della divisione del lavoro produttivo. Adam Smith nella sua opera più importante, *La ricchezza delle nazioni*, citando il processo manifatturiero della fabbricazione degli spilli, osserva che seguendo il metodo tradizionale un operaio generico, lavorando da solo, sarebbe riuscito a produrre appena uno spillo al giorno o, al massimo, poche unità. Con la specializzazione del lavoro, suddiviso su più persone sequenzialmente in catena, la produzione sarebbe aumentata grazie a una maggiore destrezza acquisita dai lavoratori. Smith, scrivendo queste pagine (quella più famosa è proprio la pagina in cui descrive le molteplici operazioni racchiuse nei compiti dei lavoratori di fabbrica degli spilli), intravede gli sviluppi che stanno iniziando a maturare nel suo tempo – quello che in seguito sarà perfezionato con la *direzione scientifica del lavoro* (Smith 1776).

### *L'organizzazione scientifica del lavoro di F.W. Taylor*

Potremmo definire Frederick W. Taylor, ingegnere americano nato a Philadelphia nel 1856, il padre dell'organizzazione moderna. Storicamente l'esperienza di Taylor si colloca verso la fine della prima rivoluzione industriale, quando negli Stati Uniti il principale fabbisogno è quello di aumentare l'output produttivo in un mondo che ha molto accelerato i consumi di manufatti industriali, prevalentemente per la forte domanda di prodotti motoristici e bellici durante la prima guerra mondiale. Il successo e la fortuna in ambito manageriale del pensiero tayloristico (spesso chiamato anche fordista, perché il modello teorico viene subito sposato dalla casa automobilistica Ford) derivano dalla contraddizione tra la potenzialità di mercato di quel momento e l'incapacità gestionale in cui versavano la maggior parte delle aziende. La direzione aziendale fino ad allora era stata sostanzialmente ascientifica, secondo una logica empirica e senza riflessioni sistematiche.

Taylor cerca di contribuire a questa carenza di metodo, raccogliendo i suoi principi in un importante saggio diretto ad aumentare l'efficienza del sistema produttivo (Taylor 1911). Il principale contributo del volume *Scientific Management* può essere definito nei seguenti punti:

- sviluppo di conoscenze gestionali su basi scientifiche;
- selezione scientifica della manodopera;
- preparazione e addestramento dei lavoratori in modo scientifico.

Il metodo di Taylor, basato sulla specializzazione e sulla divisione del lavoro, suddivide orizzontalmente i lavoratori in mansioni poco ampie e abbastanza ripetitive, sottoposte a controlli e comandi costanti. Anche sul piano delle relazioni tra capo e subordinato, la divisione del lavoro (in questo caso verticale) produce i suoi effetti separando l'operatore dal suo supervisore, che accentra su di sé l'intervento sul processo in caso di varianza o di eccezione decisionale. L'adozione generalizzata dell'organizzazione scientifica del lavoro aumenta, secondo Taylor, il rendimento dell'operaio medio dell'industria; a questo risultato egli lega una serie di conseguenze, che si risolvono nel miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori e della società intera.

Di fatto le critiche che poi sono state mosse al taylorismo (o alla patologia dello stesso, esasperato sicuramente dai seguaci dell'ingegnere americano) sono numerose, per i suoi contenuti eccessivamente meccanicistici. Si è detto, in particolare, che attraverso il sistema di incentivazione e di premi di rendimento (il cosiddetto «cottimo»), l'organizzazione scientifica del lavoro finisce per produrre un sistema dove i tempi e i movimenti sacrificano lo spirito di iniziativa del personale ed esaltano eccessivamente la monotonia dell'attività lavorativa. I critici più feroci dal canto loro sostengono che il pensiero taylorista conduca a effetti devastanti sul fisico e sulla psiche dei lavoratori, favorendo anche strategie occulte di sfruttamento del lavoro operaio. Di sicuro l'accento così marcato posto sulla tecnologia e sulla concezione del fattore umano come componente «meccanica» della produzione determina una reazione umanista forte e facilita il passaggio da una concezione delle attività organizzative di tipo autoritario a una concezione di tipo più partecipativo, aprendo la strada agli studi successivi centrati sul comportamento lavorativo di gruppo delle *relazioni umane*.

#### *La scuola delle relazioni umane di E. Mayo e F. Roethlisberger*

Grazie agli studi di Elton Mayo e di Fritz Roethlisberger della Harvard University condotti presso la Western Electric, intorno al 1930 emerge un filone di pensiero focalizzato prevalentemente sugli aspetti che i teorici classici e i ricercatori dello Scientific Management hanno trascurato: osservare e cercare di capire il comportamento delle persone all'interno delle organizzazioni. Il contributo principale riguarda lo studio delle motivazioni, dei piccoli gruppi e dei controlli sociali che essi esercitano sui propri membri per assicurare il conformismo alle norme e ai valori di gruppo, dei fenomeni di conflitto organizzativo, delle barriere frapposte alla comunicazione, dell'organizzazione informale e di tanti altri argomenti spesso relativi a un ambito più ristretto di quello aziendale nel suo complesso (si parla infatti di prime indagini sulla «micro-organizzazione») (Mayo e Roethlisberger 1933).

Se Taylor è lo studioso della tecnologia come variabile cruciale e indipendente, che impatta sulla performance aziendale, i teorici delle relazioni umane rovesciano il rapporto e considerano variabili indipendenti, e pertanto prioritarie nella progettazione organizzativa, il gruppo sociale e le relazioni interpersonali. Se in azienda il gruppo funziona, allora ci sarà buona produttività e soddisfazione da parte dei lavoratori.

L'interesse del mondo dell'industria per gli aspetti psicologici e sociali del lavoro e dell'organizzazione si diffonde non solo negli Stati Uniti, ma anche in Inghilterra e,

in misura minore, in Germania, Francia, Scandinavia e Italia. Tale interesse stimola poi un interessante filone di pensiero che si occuperà negli anni '60 e '70 di stile di supervisione, partecipazione alle decisioni, delega e responsabilizzazione e democrazia organizzativa, sotto l'etichetta di *nuove relazioni umane*.

### *La scuola amministrativa di H. Fayol e la scuola burocratica di M. Weber*

Nel frattempo, nel corso della prima metà del '900 le imprese crescono di dimensioni e spesso i problemi organizzativi travalicano i semplici confini dello stabilimento per coinvolgere l'azienda nel suo complesso. Emerge quindi l'esigenza di individuare i principi di direzione e di amministrazione, dando vita a un filone di studi – che ha le sue radici nei lavori dei primi scienziati della teoria classica – il quale vede principalmente le organizzazioni in chiave di direzione. Si comincia pertanto a descrivere la struttura aziendale dal punto di vista formale, dettagliando i ruoli degli organi direttivi e gli scopi che essi perseguono. I principali esponenti di questo approccio sono dirigenti, tecnici o consulenti, che, grazie all'esperienza accumulata, tentano di rispondere alle esigenze delle aziende di disporre di un insieme di principi (universalmente validi) su cui fondare un'azione direttiva realmente volta alla razionalità economica. Il caposcuola di questo gruppo di ricercatori, che viene etichettata «scuola amministrativa», è il francese Henry Fayol, che unisce all'esperienza di alto dirigente di una grande miniera la predisposizione alla concettualizzazione e alla divulgazione delle proprie teorie (Fayol 1918).

Anche in Italia, con il pensiero di Gino Zappa, il tema del processo direttivo viene diffuso nell'ambito degli studi di economia aziendale, che trovano in quegli anni il momento della loro fondazione e del loro decollo (Zappa 1927).

Molto legata alla scuola amministrativa è quella «burocratica», che allarga l'applicabilità degli studi organizzativi anche al di fuori dell'industria e in particolare alle organizzazioni statali. Il termine burocrazia, oggi usato con accezione prevalentemente dispregiativa per identificare le inefficienze e le rigidità delle organizzazioni di grandi dimensioni, viene coniato invece dal sociologo tedesco Max Weber con il significato etimologico di «governo mediante uffici» e viene inizialmente associato alle pubbliche amministrazioni, che devono rispettare leggi e regolamenti. Weber codifica i principi ispiratori e i tratti ideali delle strutture burocratiche, viste come organizzazioni razionali in grado di conseguire il massimo livello di efficienza, precisando anche per la prima volta il concetto di potere organizzativo nel suo «tipo ideale» di organizzazione, dove la leadership è legittimata dalla competenza e dalla meritocrazia di un sistema legale-razionale (Weber 1922).

### *La scuola decisionale di C. Barnard e H. Simon*

La scuola decisionale trova il suo fondamento nella volontà dei suoi esponenti di coniugare i principi dello Scientific Management con le tesi delle relazioni umane. Si superano i paradigmi degli studi sulla burocrazia (la ricerca della razionalità assoluta nei processi decisionali), sostenendo che ogni comportamento umano è il risultato di

un processo di scelta decisionale fra differenti alternative. In sostanza, la conduzione aziendale si configura come la raccolta e la selezione delle informazioni disponibili alla ricerca di soluzioni accettabili; da questo processo decisionale deriva il comportamento degli individui e quello collettivo dell'impresa.

Chester Barnard è il primo studioso che cerca di definire una prospettiva di indagine in cui si afferma che il «controllo organizzativo» dei processi aziendali rappresenta il fattore critico di successo di ogni direzione responsabile. Parla di un «sistema cooperativo», che è consapevole, deliberato e finalizzato, attraverso cui le persone riescono a superare i limiti cognitivi individuali per raggiungere determinati fini collettivi (Barnard 1938).

Herbert Simon raffina successivamente questo filone di studio sostenendo che i processi decisionali in concreto sono ben lontani da raggiungere la razionalità assoluta, poiché il processo cognitivo del singolo decisore (e pertanto anche quello dei team, che somma i processi delle singole persone) è condizionato da forte soggettività e da vincoli di uso delle risorse limitate (Simon 1947). In un certo senso, precisando per primo che la razionalità del processo decisionale è per definizione «limitata», Simon ridimensiona la figura dell'«uomo economico» e introduce nella letteratura la dimensione della situazionalità. La contingenza individuale è legata alle capacità intellettive e alle abitudini dell'individuo chiamato ad assumere le decisioni, e al momento e all'ambiente specifico che non consentono di raggiungere la totale oggettività del processo.

### *L'organizzazione come sistema aperto di F. Emery e gli approcci contingenti*

Gli anni '50 e '60 pongono in rilievo l'organizzazione come sistema aperto e come costruito flessibile che si deve adattare rapidamente a cambiamenti richiesti dall'ambiente. Questa prospettiva si inquadra in modo unificante con la volontà di studiare i problemi dei grandi sistemi (da quelli fisici a quelli meccanici, da quelli antropologici a quelli economici), applicando alcune impostazioni della cibernetica, che vede i processi come una sequenza input-output; nel nostro caso gli input sono le variabili causali dell'organizzazione (gli obiettivi istituzionali delle imprese, e le persone e i gruppi che le compongono) e gli output sono i risultati raggiunti (o che si dovrebbero raggiungere). Tra l'input e l'output vi è il momento trasformativo che è appunto il funzionamento dell'organizzazione (con le sue attività e le sue interazioni) – il tutto immerso in un ambiente sempre meno programmabile e sempre più mutevole, che richiede al sistema organizzativo una nuova flessibilità ed elasticità, apportando continuamente le giuste modifiche ai fattori in entrata (input).

In questo filone di pensiero ritroviamo i principali modelli che definiscono i diversi tipi di organizzazione a seconda dell'ambiente più o meno dinamico: modelli «contingenti» che si pongono pertanto in contrapposizione ai modelli storicamente precedenti, che cercavano di individuare il modo migliore per organizzare («one best way of organizing», diceva Taylor), indipendentemente dalle condizioni ambientali che l'istituzione deve affrontare (Emery 1969).

*La scuola neo-istituzionalista di O. Williamson*

Accanto alle teorie dei sistemi e agli approcci della contingenza, si affaccia nell'ultima parte del secolo scorso un altro filone di studio, in cui il peso degli economisti assume un rango sostanziale. Si tratta della teoria neo-istituzionalista, che esamina l'organizzazione non tanto nel contesto dell'azienda, ma attraverso le transazioni nel settore o più in generale nei mercati. Il fuoco si sposta pertanto inglobando anche la problematica dei confini organizzativi (il tema del *make or buy*), assumendo come perno di attenzione che i principi dell'organizzazione possano aiutare a comprendere e a progettare anche le scelte interaziendali (la crescita per percorsi interni o per acquisizioni esterne), l'economia industriale (come si organizza il settore) o il sistema di rapporti e di intese rappresentato dalle alleanze o dalle forme di reticolarizzazione (joint venture, franchising, appalti, concessioni ecc.). La stessa Organizzazione Aziendale si trasforma – non solo terminologicamente ma anche concettualmente –, in organizzazione economica o anche economia dell'organizzazione, basando il suo fulcro di analisi su un modello progettato da Oliver Williamson, incentrato sui costi di transazione (Williamson 1986).

*La scuola cognitivista di K. Weick*

Nella prospettiva interpretativa cognitivista si devono leggere le rappresentazioni dell'organizzazione attraverso il concetto di *sensemaking*, inteso come un processo continuo di conferimento di senso all'azione individuale e sociale, che emerge da un corso di azioni attivate dai singoli individui. L'organizzazione è percepita come un collante emotivo che costruisce un senso, attraverso il quale è possibile motivare le persone verso comportamenti organizzativi e determinare quell'ambito nel quale le persone stesse, con azioni individuali e di gruppo, modellano gli ambienti organizzativi in cui agiscono.

Per Karl Weick i lavoratori, che sono in gran parte portatori di creatività e conoscenza, non si limitano a percepire o a «subire» un ambiente organizzativo, bensì contribuiscono a costruire con i loro valori, i loro riti e i loro miti molti aspetti e regole del sistema che li circonda (Weick 1995). Da questo punto di vista, l'approccio cognitivo è classificabile come una teoria post-fordista o post-taylorista, perché sottolinea l'aspetto simbolico ed evocativo dell'organizzazione, al di là della sua accezione razionale e formale. L'approccio cognitivo enfatizza una scelta soggettivistica e presta maggiore attenzione alla cultura aziendale, piuttosto che alla sola dinamica dei ruoli organizzativi e professionali o alla configurazione della struttura. E ciò emerge anche dalle ricerche collegate che si concentrano sulla leadership, che integra elementi di esperienza e di legittimità formale con elementi più soft legati al carisma del capo e alla sua abilità trasformazionale.

Queste scuole di pensiero, che abbiamo descritto secondo un criterio sostanzialmente cronologico, man mano che sono nate a partire dal XIX secolo di fatto si sono mescolate progressivamente secondo un *mélange* che è molto difficile da separare. È

un po' come se esse rappresentassero delle onde che si riversano progressivamente sul bagnasciuga della storia. L'onda successiva domina per un certo periodo il panorama del dibattito scientifico, ma non sostituisce mai del tutto le onde precedenti, che permangono comunque come patrimonio del sapere complessivo. Oggi, nella seconda decade del XXI secolo si sperimentano sicuramente le teorie più aggiornate e più coerenti con il tempo presente, ma nelle prassi e nella mentalità di chi organizza le aziende si ritrovano tutti i filoni che abbiamo citato, quasi fosse una sedimentazione carsica.

Ecco perché il lettore deve sia prestare attenzione agli elementi più classici e più storici della disciplina – che vanno sì aggiornati ma mai dimenticati nelle loro lezioni basilari –, sia dedicare la giusta passione e sensibilità agli spunti più contemporanei e pre-paradigmatici, proprio perché questi ultimi rappresentano lo stimolo per continuare a innovare il sapere organizzativo e manageriale.

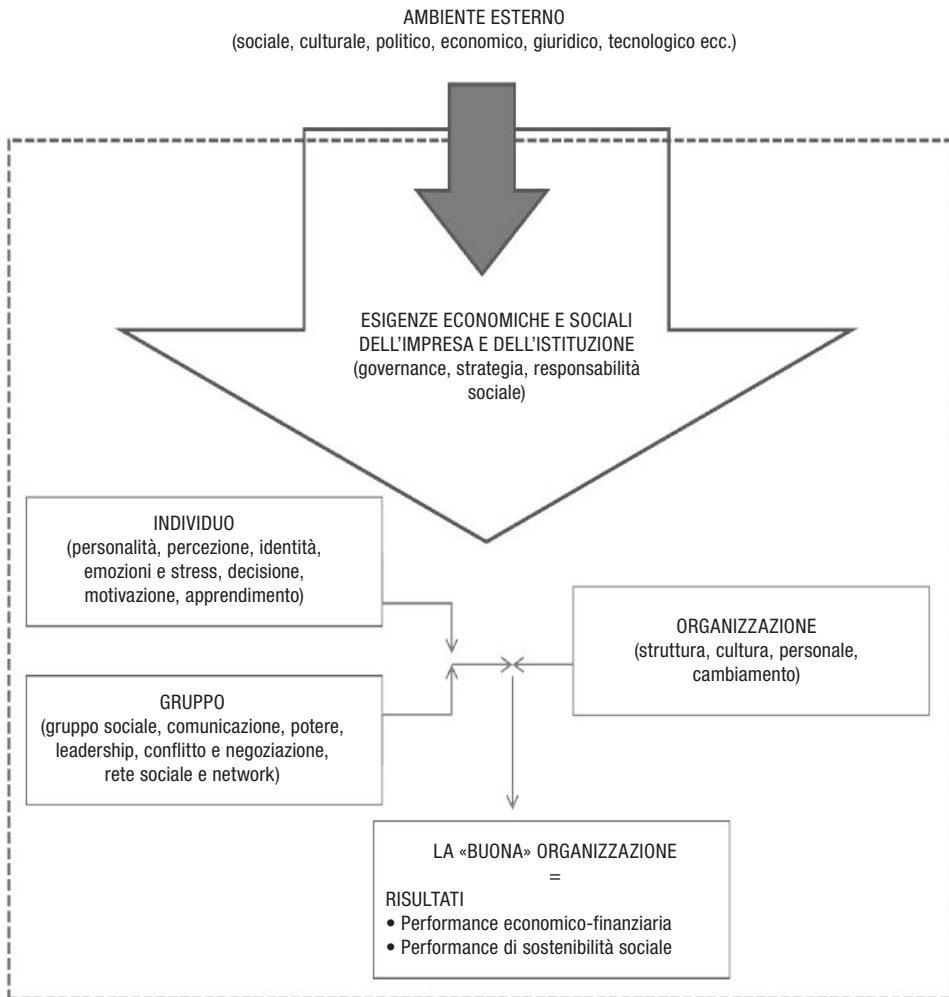
## Lo schema per seguire la struttura del libro

Alla luce dell'accumulazione dei diversi paradigmi teorici più aggiornati prima ricordati, la struttura del libro è modulata su uno schema che illustra come:

1. il funzionamento dell'impresa è condizionato dall'ambiente esterno nelle scelte aziendali e organizzative ed è legato alle dinamiche ambientali nei suoi ritmi di cambiamento e di trasformazione;
2. le scelte organizzative (le variabili individuali, di gruppo e dell'organizzazione) sono interagenti con le decisioni direzionali dell'azienda e cioè con le scelte di governance, di effettiva strategia direzionale e di responsabilità sociale;
3. i comportamenti delle persone e dei gruppi (tra loro variabili interdipendenti) sono intrecciati alle decisioni di progettazione organizzativa (quale disegno della struttura, quale cultura organizzativa, quali sistemi di gestione delle risorse umane) e sono sostenuti da gradi più o meno elevati di pianificato cambiamento organizzativo;
4. tutto questo sistema organizzativo finisce per essere la determinante della «buona» organizzazione e cioè di quell'assetto e di quei comportamenti che consentono di raggiungere la sostenibilità economico-finanziaria dell'istituzione (economicità, redditività, assenza di sprechi) e il soddisfacimento degli obiettivi dei diversi portatori di interesse (aumento del valore delle azioni, sviluppo del capitale umano e sua remunerazione, partnership virtuosa con gli altri stakeholder).

Lo sviluppo dei diversi capitoli aiuta pertanto il lettore a passare dal micro al macro, transitando quindi attraverso la comprensione del fattore umano al lavoro (la personalità, la percezione, l'identità, le emozioni e lo stress, la decisione, la motivazione, l'apprendimento), delle dinamiche collettive (il funzionamento di un gruppo sociale, la comunicazione, il potere, la leadership, il conflitto e la negoziazione, la rete sociale e il network) e dell'insieme del sistema organizzativo (la struttura, la cultura, il personale, il cambiamento) (**Fig. 1**), considerando come fattore esogeno all'organiz-

Figura 1 La struttura del libro



zazione l'ambiente (anche se a sua volta condizionabile dalle organizzazioni più influenti) e come fattore interdipendente le scelte aziendali direzionali (governance, strategia, responsabilità sociale).

L'eccellente funzionamento dell'organizzazione (oppure la mediocrità della stessa) è determinato dalla coerente relazione delle diverse variabili. Quando individui e gruppi interagiscono con la giusta progettazione di struttura e di metodi di gestione delle risorse umane, si può parlare di un'organizzazione di successo e, allo stesso modo, si potrà valutare come efficace e moderna un'organizzazione che riesce nel tempo a trasformarsi, adattandosi a un ambiente esterno sempre mutevole. Al contra-

rio, quando i risultati dell'organizzazione (sia in termini di produttività, efficienza e sostenibilità economica, sia di soddisfazione sul lavoro per i lavoratori e di qualità di rapporti di governance con gli stakeholder) non saranno adeguati, l'organizzazione soffrirà di qualche problema e occorrerà intervenire con le opportune linee di azione trasformativa.

I capitoli del libro possono dunque essere letti e memorizzati sia in chiave di teoria positiva (cosa sono e come funzionano le singole variabili), ma anche in chiave di teoria normativa e di intervento (come tali variabili dovrebbero essere in determinate circostanze e cosa occorre fare per intervenire su di esse).

## **Ringraziamenti**

Agli studenti con cui abbiamo interagito nel corso degli anni va il nostro ringraziamento per averci spronato alla chiarezza e all'aggiornamento del materiale didattico e per averci continuamente «sfidato» con il loro atteggiamento entusiastico di discenti critici e intelligenti. Questo volume è anche il frutto del loro continuo supporto e impegno e speriamo che esso possa servire ai futuri studenti, nella stessa misura in cui i contenuti pedagogici che abbiamo insegnato alle generazioni precedenti sono stati utili per far crescere una classe dirigente attenta, curiosa e, ci auguriamo, anche eticamente giusta.

Ai diciassette colleghi del Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi che mi hanno affiancato in questa nuova impresa collettiva va la mia profonda riconoscenza per aver saputo condividere il loro pensiero e il loro lessico in un risultato che è sicuramente degno di un eccellente lavoro di squadra. Un ringraziamento particolare va poi alla casa editrice Egea, che ha supportato la realizzazione del volume. Il prezioso e insostituibile contributo di Roberto Gamba e Leo Goretti ci ha spronato nella scrittura dello stesso e ci ha molto aiutato nella fase di editing dei diversi capitoli.