

sta nell'affinamento degli stessi strumenti di indagine, con una maggiore attenzione agli aspetti informali e riservati — ma non per questo meno regolati — della contrattazione incrociata tra i vari compartimenti della pubblica amministrazione.

Ne emerge un quadro complesso e talvolta contraddittorio, che conferma l'intuizione originaria di Crozier di uomini che agiscono strategicamente all'interno delle nicchie ricavate nelle strutture formali. Ma se ne trae anche la «francesità» dei risultati acquisiti, sia per quanto riguarda la realtà sociale indagata che l'approccio teorico seguito. Questa francesità non significa che i risultati non siano utilizzabili al di fuori del contesto francese. Essa va letta piuttosto come l'ammonimento che qualsiasi ricerca sul modo in cui è organizzata la pubblica amministrazione di uno stato deve tenere conto della specificità storico-culturale di quel paese. Questa avvertenza, che vale in generale per qualsiasi tipo di organizzazione, acquista particolare pregnanza per la pubblica amministrazione se accettiamo, come dice Crozier, che questa rappresenta in modo peculiare la risposta organizzativa che lo stato fornisce alle specifiche esigenze emerse dalla sua società nazionale.

Bibliografia

- Michel Crozier (1961), *Mouvement ouvrier et conflits du travail*, in *Traité de Sociologie du Travail*, a cura di George Friedmann e Pierre Naville, vol. 2°, Armand Colin, Paris (tr. it. *Trattato di sociologia del lavoro*, Comunità, Milano, 1963).
- (1962), «La burocrazia come sistema di organizzazione», *Tempi Moderni*, n. 9.
- (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris (tr. it. *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano, 1969).
- (1965), *Le monde des employés de bureau*, Editions du Seuil, Paris (tr. it. *Il mondo degli impiegati*, Angeli, Milano, 1970).
- (1969), *La société bloquée*, Editions du Seuil, Paris.
- (1974) (a cura di), *Où va l'administration française?* Les Editions d'Organization, Paris.
- Michel Crozier e Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris (tr. it. *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano, 1978).
- Michel Crozier e Jean-Claude Thoenig (1976), «The Regulation of Complex Organized Systems», *Administrative Science Quarterly*, 21, n. 4 (tr. it. «La regolazione dei sistemi organizzativi complessi», in *Logiche d'azione organizzativa*, a cura di Stefano Zan, Il Mulino, Bologna, 1988).
- Melville Dalton (1959), *Men Who Manage*, Wiley, New York (tr. it. *Uomini che dirigo*, Angeli, Milano, 1972).
- François Dupuy e Jean-Claude Thoenig (1983), *Sociologie de l'administration française*, Colin, Paris (tr. it. *Sociologia dell'azione burocratica*, Il Mulino, Bologna, 1986).
- Jean Pierre Worms (1966), «Le préfet et ses notables», *Sociologie du Travail*, n. 3.

13. Varietà e progettazione delle forme organizzative

1. Il superamento della burocrazia tradizionale nella letteratura manageriale

Questo capitolo presenta alcune affinità con il cap. 5. In entrambi i capitoli si parla di differenziazione delle forme. Così come il dibattito sul superamento del taylorismo porta a riconoscere la pluralità delle forme industriali — siano esse date dalle fasi storiche, dai settori o dalle dimensioni —, anche il dibattito sui limiti dell'universalità del modello weberiano di burocrazia porta a riconoscere l'esistenza di logiche non soltanto burocratiche con cui interpretare, e anche progettare ex novo le strutture amministrative.

Nelle opere di Gouldner e di Crozier abbiamo già colto alcune anticipazioni in questo senso. Per Gouldner i lavori fondati sulla responsabilità, la collaborazione, la capacità di decidere non possono essere spiegati con le stesse norme che regolano i lavori puramente esecutivi. Per i primi vale il principio di competenza, per i secondi quello di disciplina. Occorre quindi rinunciare al progetto weberiano di sussumere in un solo modello unitario una gamma così diversa di fenomeni, e occorre riconoscere che nella stessa organizzazione di lavoro possono coesistere differenti sistemi di norme, differenti principi organizzativi.

Crozier a sua volta sottolinea la libertà creativa ed al limite eversiva dei soggetti. Incapsulati nelle gabbie dei regolamenti formali i soggetti si prendono la rivincita con strategie inattese, che possono provocare circoli viziosi e «balcanizzazioni» dei servizi. Per superare questi inconvenienti è necessario che l'amministrazione pubblica conferisca una dimensione imprenditoriale ai ruoli dei suoi dipendenti, che operi per trasformarli sempre da più burocrati in manager. È meglio correre

il rischio di illeciti amministrativi in un sistema che funziona, sostiene Crozier, piuttosto che avere la certezza della paralisi in un sistema privo di iniziativa. Questi temi trovano consonanze e sviluppi anche nella letteratura manageriale. A partire soprattutto dagli anni '60 si trovano in questa letteratura due indirizzi di ricerca in cui è possibile riconoscere alcune affinità con le problematiche dibattute da Crozier e da Gouldner.

Il primo indirizzo riguarda le logiche generali di direzione e amministrazione d'impresa. Così come Crozier contesta i principi tradizionali della burocrazia, anche nel dibattito manageriale vengono messi in discussione i principi classici della direzione d'impresa e si perviene alla «Direzione per obiettivi», formula con cui si dovrebbero combattere le incrostazioni burocratiche. Il secondo indirizzo riguarda la necessità di differenziare le strutture direttive e amministrative. Così come Gouldner sostiene la necessità di superare un modello unitario di burocrazia, anche nel dibattito manageriale affiora la necessità di progettare strutture polimorfe e flessibili, più adeguate alla complessità crescente dei problemi: dal modello classico di tipo funzionale si passa a quello divisionale e poi a quelli per progetto e per matrice. La preoccupazione di doversi confrontare immediatamente con i problemi di impresa conferisce un carattere marcatamente propositivo alle analisi ed ai modelli suggeriti da questa letteratura. Ma proprio in virtù di questo taglio la letteratura manageriale offre alcuni progetti organizzativi in cui se da un lato si possono scorgere le ripercussioni del dibattito sulla burocrazia, dall'altro lato si pongono essi stessi come materia per ulteriore riflessione sociologica.

2. La direzione per obiettivi. Il contributo di P. Drucker

Dirigere per obiettivi significa che ogni manager imposta la sua azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi specifici e il più possibile quantificabili, contrattati con i suoi superiori e da raggiungere entro un periodo di tempo determinato. Il manager sa che egli sarà valutato dai suoi superiori in base al grado in cui ha raggiunto tali obiettivi piuttosto che in base ad altri criteri più tradizionali, come la fedeltà all'azienda, lo spirito di gerarchia o l'attivismo fine a se stesso.

Questo modo di intendere l'azione manageriale — che spesso è presentata come una vera e propria nuova filosofia aziendale — può essere visto come il prodotto storico e il patrimonio collettivo di una

pluridecennale discussione avvenuta nell'ambito delle scienze manageriali. Noi esamineremo in questa sede i presupposti ed alcuni tratti specifici della direzione per obiettivi (*management by objectives*), così come vengono presentati da P. Drucker (1954), che già a partire dagli anni '50 si impose come uno dei più influenti rappresentanti della nuova corrente di pensiero.

Il punto di partenza di Drucker è la critica radicale dell'idea che la ricerca del massimo profitto sia di qualche utilità per capire che cosa veramente fanno le imprese e i loro manager. Assumere che il massimo profitto sia l'obiettivo unico e immutabile nel tempo di un'impresa è soltanto un postulato ideologico che non aiuta la comprensione e anzi rischia di fuorviarla. Ciò non vuol dire che il profitto non sia importante. Vuol dire che esso non costituisce il fine ultimo di un'impresa ma piuttosto una misura della sua attività globale. Innanzitutto è sbagliato supporre che le aziende agiscano in base a criteri di massimizzazione. Rieccheggiando le tesi di Simon sulla razionalità limitata (vedi cap. 15), Drucker sostiene che il vero problema che sta a cuore di ogni azienda e che la guida nelle scelte concrete, non è quello di raggiungere il massimo profitto ma di raggiungere un profitto sufficiente a coprire i rischi insiti nell'attività economica, e perciò ad evitare le perdite.

In secondo luogo, dire che un'impresa si prefigge di massimizzare i profitti è una affermazione senza senso perché prescinde dalla dimensione temporale. Spesso decidere di massimizzare i profitti sul breve periodo può compromettere la stessa sopravvivenza dell'azienda nel futuro. Ma scegliere profitti più limitati con la ragionevole garanzia di proseguirli nel tempo vuol già dire anteporre il criterio della sicurezza sul medio-lungo termine a quello del massimo profitto immediato senza preoccuparsi del domani.

Per comprendere il modo in cui agisce un'azienda occorre dunque sostituire al principio unico e astratto del massimo profitto il principio che esiste una pluralità di obiettivi concreti e variabili, che si specificano in base ai vincoli e alle scadenze temporali. Dirigere un'azienda significa di conseguenza raggiungere un equilibrio tra i vincoli e gli obiettivi, determinando priorità e scadenze. A sua volta stabilire un obiettivo vuol dire attivare un processo che è al contempo pratico e conoscitivo, ricco di feedback e di controlli interni. Secondo Drucker questo processo si articola in cinque punti:

1. spiegare e inquadrare l'intera gamma dei fenomeni connessi all'attività aziendale in un piccolo numero di proposizioni;
2. sottoporre queste proposizioni alla verifica dell'esperienza concreta;

3. predire il comportamento aziendale;
4. valutare la validità e l'opportunità delle decisioni nel momento in cui vengono prese;
5. mettere i manager in grado di analizzare la propria esperienza e di valutare il proprio operato.

Ma quali sono i campi in cui vanno stabiliti gli obiettivi? La risposta di Drucker è molto pragmatica: gli obiettivi sono necessari in tutti quei campi in cui il livello di attività e i risultati hanno un'influenza vitale e diretta sulla sopravvivenza e sulla prosperità dell'azienda (p. 64). Egli specifica così otto campi: la posizione occupata sul mercato, le innovazioni, le risorse fisiche e finanziarie, la redditività, l'operato dei dirigenti e la loro formazione, le prestazioni e gli atteggiamenti dei dipendenti, le responsabilità pubbliche. In pratica tutti i campi dove l'azienda è visibile sotto un profilo economico, sociale e finanziario devono essere riconosciuti come suscettibili di avere obiettivi. E tali obiettivi devono a loro volta essere:

- a) concreti, cioè realistici, credibili, verificabili;
- b) il più possibile quantificabili;
- c) raggiungibili in un arco di tempo determinato.

Tra i vari campi su elencati, la formazione dei manager è sicuramente l'aspetto più innovativo del pensiero di Drucker. È nell'essenza della Direzione per obiettivi far sì che tra i manager coinvolti nel raggiungimento di un obiettivo cresca una dimensione imprenditoriale che nel passato si supponeva ristretta unicamente al massimo vertice aziendale. Questa dimensione può essere appresa attraverso una metodologia che accompagna il processo stesso di fissazione e di perseguimento degli obiettivi. In sommi capi la metodologia può essere così esposta.

1. Gli obiettivi non vengono fissati in modo unilaterale dai capi, ma emergono in una serie di riunioni allargate anche ai dirigenti inferiori. In tali riunioni vengono individuate le «aree strategiche» di sviluppo dell'azienda e per ciascun'area i problemi esposti dai capi responsabili vengono discussi collegialmente da tutti i partecipanti cercando di superare le divisioni specialistiche e gerarchiche del lavoro.
2. Per ogni area strategica la direzione generale contratta collegialmente con i vari responsabili di area (divisione, dipartimento, sezione) i piani d'azione di gruppo ed individuali da raggiungere entro determinate scadenze. La fissazione degli obiettivi avviene quindi attraverso una vera e propria trattativa in cui i superiori

ed i responsabili diretti discutono le possibilità concrete di raggiungere obiettivi specifici e misurabili – un tot di fatturato, la costruzione di un nuovo stabilimento, la conquista di una particolare quota del mercato, ecc. – in rapporto alle risorse disponibili, alle difficoltà, ai possibili imprevisti. Lo scopo è quello di pervenire ad un piano accettato da tutti che non appaia troppo difficile – altrimenti, genera scetticismo e scoraggiamento – e nemmeno troppo facile.

3. I responsabili di area e i loro superiori tengono delle riunioni periodiche di valutazione su quanto è già stato raggiunto dei risultati che i responsabili si erano impegnati a realizzare. Si verifica la percentuale di successo, le difficoltà insorte, l'opportunità di aumentare le risorse, il grado di congruenza tra i risultati raggiunti nelle varie aree, le eventuali correzioni da apportare all'operato già compiuto. Nel corso di tali riunioni si contrattano sempre in modo aperto e trasparente le eventuali modifiche da apportare alle strutture organizzative (procedure, flussi di comunicazione, controlli, ecc.).

Con questo metodo, sostiene Drucker, non si stabiliscono soltanto in un clima di democrazia competitiva, degli obiettivi specifici su cui vi è la garanzia del «patto» concordato tra i superiori ed i responsabili diretti degli obiettivi. Si ottiene anche lo scopo di formare «sul campo» i nuovi dirigenti. Il modo più efficace per formare dei dirigenti adatti a gestire degli obiettivi sempre più alti non è quello di creare dei «dirigenti di riserva» (es. i «vice» in attesa di essere messi alla prova), bensì quello di affidare compiti limitati ma organicamente già completi a delle persone che hanno peraltro già partecipato all'attività collegiale di individuazione e contrattazione degli obiettivi.

Ogni area strategica si articola pertanto in sub-obiettivi sempre più specifici affidati in modo univoco ad un responsabile. Si cerca in tal modo che i dirigenti di livello inferiore non si limitino ad obbedire agli ordini ricevuti ma gestiscano imprenditivamente gli obiettivi assegnati. Ciò non significa eliminare la disciplina, ma ridefinirla. La disciplina non va più vista come obbedienza diligente e passiva agli ordini ricevuti dall'alto, ma piuttosto come un coinvolgimento responsabile dal basso. Essa deve riguardare non tanto i mezzi con cui si agisce quanto soprattutto gli scopi che si è stabilito di raggiungere. In conclusione, se nella burocrazia tradizionale vigeva il principio secondo cui «tutto ciò che non è permesso è vietato» nella nuova azienda ispirata da Drucker vige il principio opposto, secondo cui «tutto ciò che non è espressamente vietato è permesso».

3. Vantaggi e costi della direzione per obiettivi

La direzione per obiettivi (Dpo) può essere considerata come l'antitesi speculare della concezione tradizionale della burocrazia descritta e teorizzata da Weber. Discussione aperta al di là delle gerarchie, individuazione e contrattazione di obiettivi, personalizzazione dei rapporti sociali, acquisizione delle competenze sul campo, mobilità ma anche precarietà di carriera, attenzione rivolta agli scopi più che alle norme, democrazia competitiva sui luoghi di lavoro rappresentano altrettanti capovolgimenti degli assiomi su cui era costruito il modello tradizionale.

Almeno in linea di principio, in una prospettiva che supera e nega le logiche burocratiche tradizionali dovrebbero venir meno anche le patologie denunciate dai post-weberiani e da Crozier. Le capacità strategiche degli individui vengono riconosciute e incoraggiate; i limiti non sono più imposti da norme impersonali ma riflettono le capacità reali; i giochi di potere sono portati in piena luce; le conseguenze inattese rese trasparenti. Si richiedono uomini competitivi, dinamici, responsabili, pieni di iniziative e di idee, avversi ad ogni fossilizzazione nei piccoli ambiti delle vecchie procedure, amanti della novità.

Vengono meno i circoli viziosi della vecchia burocrazia, ma possono aprirsi nuovi problemi su fronti nuovi. Vi accenneremo soltanto, nella presunzione che nessuna formula è esente da limiti e controindicazioni. Innanzitutto la Dpo non è di facile realizzazione ed è comunque destinata a restare circoscritta a limitati ambiti manageriali. In secondo luogo è facile accusare la Dpo di essere essenzialmente uno strumento per intensificare la pressione dell'impresa sull'individuo, in base al principio che vince chi interiorizza meglio la regola di sfruttare il più possibile se stesso ed i propri collaboratori¹. Allo stesso modo come il taylorismo cercava il massimo sfruttamento operaio attraverso l'applicazione parossistica del principio di organizzazione, così la Dpo cerca il massimo sfruttamento dei manager attraverso il principio di una sfrenata competizione individuale¹.

1. Una critica alla Direzione per obiettivi da posizioni di sinistra radicale americana è sviluppata da H. Levinson, il quale tra l'altro scrive: « Il tipico processo di Direzione per obiettivi pone il dirigente nella stessa posizione del topo in un laboratorio, il quale può scegliere tra due sole alternative. Lo sperimentatore che mette il topo nel labirinto presuppone che il topo voglia il cibo come premio e se non ne è sicuro lo tiene a digiuno per esserne certo. Nella Direzione per obiettivi c'è una sola differenza, e cioè

Infine una terza critica può essere vista come una variante più raffinata dell'accusa di sfruttamento. È la critica svolta soprattutto dalla scuola motivazionalista (vedi cap.4), che dà per scontate le finalità filo-aziendali della Dpo, ma che denuncia i limiti di uno strumento teso ad appiattare gli obiettivi personali dei manager sugli obiettivi generali dell'impresa. Una vera crescita della professionalità, argomentano i motivazionalisti, non può avvenire in una vita alienata, carica di tensioni e di ansie, regolata unicamente dalla competizione individuale. Occorre che le imprese si pongano il problema politico e culturale dell'arricchimento della personalità in quanto tale dei loro manager. L'insistenza di autori come Herzberg, Likert, Argyris sulla direzione di gruppo democratica e partecipativa può essere letta come una alternativa polemica contro Drucker e in genere contro i fautori della Dpo ad oltranza. Si vuole ammonire che uno stile di direzione senza regole di solidarietà produce costi umani che alla fine sono negativi anche per l'impresa².

4. I quattro principali modelli di organizzazione aziendale

Negli stessi anni in cui si afferma il dibattito sui nuovi stili di direzione aziendale, si sviluppa una riflessione parallela sulla molteplicità dei modelli di organizzazione aziendale che sistematizza il ricorso all'una o all'altra formula di direzione a seconda di alcune caratteristiche oggettive del contesto. Questa riflessione può essere considerata come la risposta che le scienze del management danno ad un problema di cui si prende consapevolezza anche in altre discipline, in particolare la teoria d'impresa e la sociologia dell'organizzazione. Il problema è che la crescente complessità del contesto ambientale impone di rivedere l'assunzione di epoca classica che esiste un modello universale e stabile per organizzare qualsiasi tipo di azienda. Da un lato Chandler

che si permette all'uomo stesso di stabilire la propria esca entro un limitato campo di scelte. Facendo così il processo di Direzione per obiettivi presuppone che ogni dipendente: a) lavorerà sodo per conquistare l'esca; b) vi sarà spinto dall'impegno preso con se stesso; c) si assumerà la responsabilità verso l'azienda di rispettare l'impegno preso» (1970, p. 6).

2. Nel cap. 4 abbiamo esposto alcune riserve sulle proposte motivazionaliste riguardanti soprattutto l'impossibilità di una loro estensione a tutti i dipendenti. Quelle risorse nulla tolgono alla capacità delle proposte motivazionaliste di correggere efficacemente, a livello manageriale, gli inconvenienti di una applicazione eccessivamente individualistica della Direzione per obiettivi.

(1962) dimostra come le strutture delle imprese siano una funzione storica delle loro strategie di sviluppo. Dall'altro la scuola dei sistemi socio-tecnici e l'approccio contingentista (vedi cap. 15) teorizzano che con il crescere delle turbolenze ambientali occorre pervenire a degli assetti più flessibili. Un orientamento di pensiero sostanzialmente consonante si coglie nella letteratura manageriale. Tra gli altri, Ansoff e Brandenburg (1971), teorizzano con particolare chiarezza il passaggio evolutivo dell'impresa attraverso quattro modelli «puri» di organizzazione: funzionale, divisionale, per progetto, a matrice.

Per Ansoff e Brandenburg i quattro modelli si presentano storicamente nell'ordine sopra indicato come quattro strutture di complessità crescente. Ognuno di essi è costruito per massimizzare l'efficienza organizzativa, ma riconoscendo che i criteri di tale efficienza variano in funzione del contesto in cui opera l'impresa.

Il primo criterio corrisponde alle condizioni di *stabilità*, quando i livelli e le caratteristiche della produzione (prodotti e acquirenti) rimangono relativamente stabili nel tempo. Il secondo criterio di efficienza corrisponde alle condizioni di *elasticità operativa*, quando l'organizzazione si trova nella necessità di decidere mutamenti rapidi ed efficienti nei livelli di produzione (variazioni nella quota di domanda, azione della concorrenza, ecc.). Il terzo criterio risponde alle condizioni di *elasticità strategica*, quando l'azienda deve reagire ai mutamenti che intervengono nei caratteri qualitativi (e non solo di volume) della produzione. I mutamenti qualitativi possono essere indotti da rapidi processi di obsolescenza tecnologica, ma anche dall'affermarsi di mercati internazionali, da mutamenti sociali, giuridici, culturali.

Infine il quarto e più complesso criterio di efficienza si determina di fronte alla necessità di un *cambiamento costante e istituzionalizzato delle strutture*, provocato da continui e profondi mutamenti della tecnologia e dei controlli del processo produttivo. Mentre i primi tre gradi di efficienza rispondono all'esigenza di adeguarsi a mutamenti circoscritti e relativamente prevedibili, il quarto criterio pone l'azienda nella condizione di saper affrontare una molteplicità continua di cambiamenti strutturali non prevedibili a priori: ad esempio l'introduzione di sistemi informatici, la crescita d'importanza del settore Ricerca e Sviluppo, i controlli in tempo reale, la diversificazione delle strategie in condizioni eterogenee, ecc.³

3. Nell'aggancio tra strutture organizzative e prevedibilità del contesto esterno si colgono evidenti analogie con le tesi sviluppate dalla Scuola dei sistemi socio-tecnici, ed in particolare da Emery e Trist, 1965 (vedi cap. 16).

Fig. 1 - Relazioni tra situazione, condizioni primarie d'efficienza e modello organizzativo

Situazione (storico-ideale)	Condizioni primarie d'efficienza	Modello organizzativo
1. Stabilità	Economia di scala (adeguate a domanda)	Direzione funzionale (accentrata)
2. Elasticità operativa	Tempi brevi di trasferimento tra le varie attività produttive	Direzione divisionale (decentrata)
3. Elasticità strategica	Ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e mercati	Direzione per progetto (struttura elastica)
4. Elasticità strutturale	Previsione e controllo di processi continui di mutamento	Direzione per matrice (struttura innovativa)

È soprattutto quando si impone quest'ultimo criterio che si ricorre alla sopradescritta Direzione per obiettivi. L'ipotesi di Ansoff e Brandenburg è infatti che esista una generale corrispondenza funzionale fra i criteri di efficienza sopra indicati e i quattro modelli puri di organizzazione (cfr. fig. 1).

4.1. Modello funzionale

È il modello più antico e conosciuto, chiamato *funzionale* perché ogni ruolo di comando corrisponde ad una funzione presente nel processo produttivo concepito come un flusso che procede da monte a valle secondo fasi «naturali». Sotto la direzione generale vi sono di norma tre direzioni: degli acquisti, della produzione e delle vendite. Alle loro dipendenze vi sono altre aree di comando via via più ristrette ma sempre corrispondenti a specifici momenti funzionali del processo produttivo: magazzino in entrata e in uscita, movimentazione, lavorazione, montaggio, collaudo, riparazioni, personale, ecc. All'interno di ciascuna di queste articolazioni vige il principio della rigorosa corrispondenza tra area di responsabilità e livello di autorità. Accanto alle posizioni direttamente collegate al processo produttivo (la cosiddetta «linea») sono previsti ruoli di staff, privi di autorità diretta ma con compiti di ausilio tecnico.

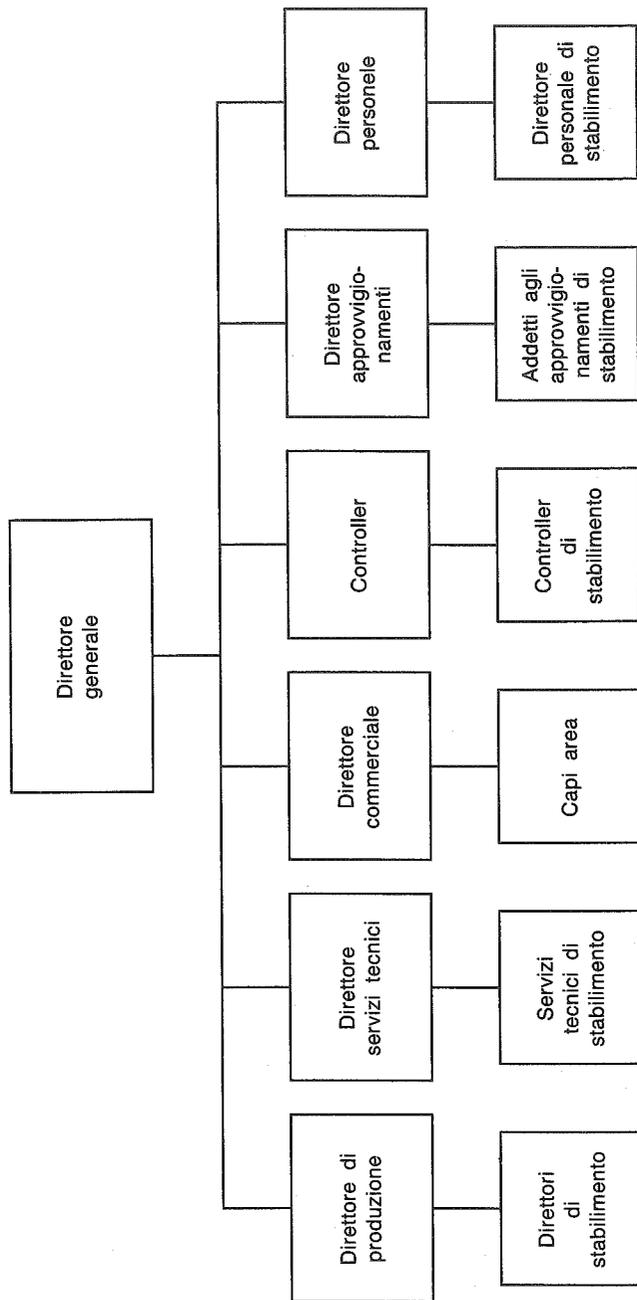


Fig. 2 - Organigramma funzionale (da E. Dale, *Organizzazione*, Angeli, Milano, 1979, p. 121)

L'accentramento delle decisioni al vertice, la ripetitività e l'analogia delle funzioni affidate ai vari uffici o reparti caratterizzano il modello.

Il modello funzionale è ancora oggi il più diffuso nella gestione di aziende di dimensioni medio-piccole, tecnologia poco sofisticata, controlli prevalentemente personali (eseguiti dai diretti proprietari) o burocratici (eseguiti da persone di fiducia), mercato tendenzialmente stabile (cfr. fig. 2).

4.2. Modello divisionale

Il modello funzionale è destinato ad entrare in crisi quando lo sviluppo dell'azienda impone una più complessa articolazione. Dall'impresa a struttura accentrata, costituita da un solo stabilimento, con uno o pochi prodotti si passa ad imprese formate da più stabilimenti, spesso geograficamente distanziati, con una gamma crescente di produzioni e con l'esigenza di una maggiore elasticità nel decidere le variazioni quantitative dei prodotti. Acquista importanza anche la contabilità industriale interna, con ben definiti centri di costo per la gestione e il passaggio dei semilavorati da una branca all'altra del gruppo.

A queste esigenze corrisponde il modello *divisionale*, che ebbe le prime applicazioni pratiche negli anni '20 presso la Du Pont e la General Motors. Il modello raggruppa in «divisioni» le varie attività in base alla linea dei prodotti anziché in base alle attività produttive e decentra il potere di gestione a livello di ogni divisione. Le divisioni vengono affidate a dirigenti che sono totalmente responsabili delle decisioni strategiche, amministrative e operative riguardanti l'area a loro assegnata (cfr. fig. 3).

Rispetto al modello funzionale, quello divisionale introduce quindi un momento gerarchico-amministrativo in più costituito dalla direzione completa di un prodotto o di una linea di prodotti. Ma le conseguenze non si limitano alla semplice modifica dell'organigramma. «Divisionalizzare» un'azienda comporta problemi nuovi che riguardano soprattutto la ridefinizione dei rapporti tra i massimi dirigenti e le relazioni tra linea e staff. In una struttura funzionale di tipo tradizionale i compiti svolti dalla direzione generale sono accentrati, chiari e stabilmente definiti. Nel modello divisionale la delega di importanti aree di decisione alle direzioni di divisione comporta che la direzione generale curi soprattutto la strategia di diversificazione e di equilibrio dinamico tra le divisioni. Il momento politico di mediazione tra le varie divisioni diventa prevalente rispetto al momento amministrati-

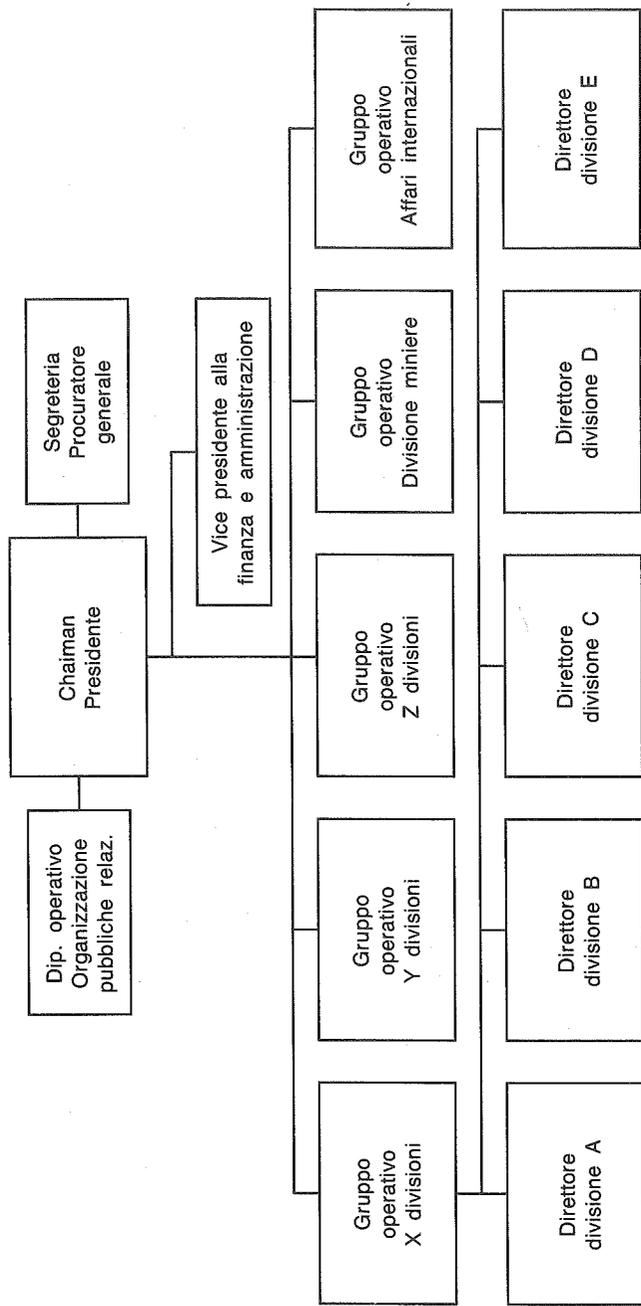


Fig. 3 - Organigramma tipico di struttura divisionalizzata (da E. Dale, op. cit., p. 130)

vo della vecchia direzione funzionale. Inoltre la proliferazione dei gruppi di staff a fianco della linea, se da un lato garantisce competenze particolari e flessibili, dall'altro aumenta la probabilità di conflitti nelle aree di comando.

4.3. Modello per progetto

Il modello *per progetto* nasce quando la combinazione tra lo sviluppo tecnologico e le crescenti esigenze di mercato impone di lanciare prodotti con una vita commerciale più breve che nel passato, ma con più elevati contenuti tecnici. Questi mutamenti rendono necessario pervenire a delle attività produttive nettamente più flessibili di quelle offerte dalle strutture tradizionali. Ai programmi produttivi di più lunga scadenza si affiancano così dei progetti temporalmente definiti (in genere da alcuni mesi a non più di un anno) dove si studiano e si sperimentano nuovi prodotti o nuovi modi di produrre. Si predispongono in tal modo una organizzazione per progetto sovrapposta alla organizzazione funzionale addetta allo svolgimento dei compiti istituzionali.

Nella fig. 4 le colonne verticali rappresentano le funzioni tradizionali dell'azienda, a cui fanno capo i dipendenti nella esecuzione delle attività di routine. Le linee orizzontali rappresentano invece i progetti. Questi tagliano trasversalmente le sezioni perché la loro realizzazione impone di reclutare persone di competenza diversa, provenienti dalle varie sezioni. I soggetti coinvolti in un progetto si trovano pertanto a partecipare a due strutture aziendali, quella istituzionale da cui dipendono per l'attività ordinaria e quella del progetto in cui espletano un compito temporaneo.

L'organizzazione per progetto offre il vantaggio di essere flessibile, articolata, polimorfa, temporanea, destinata a sciogliersi quando l'obiettivo è raggiunto. Essa consente di raggiungere obiettivi particolarmente complessi o innovativi, che non sarebbe possibile affidare alle strutture istituzionali stabili (le quali devono continuare l'attività di routine). La struttura a progetto comporta tuttavia non pochi problemi. In particolare occorre un'organizzazione capace di:

1. garantire il trasferimento a costi minimali delle risorse (materiali e umane) dalle sezioni tradizionali ai progetti e da un progetto all'altro;
2. ottenere l'attiva collaborazione delle persone provenienti dalle diverse sezioni, con differenti competenze, esperienze e modi di affrontare i problemi;

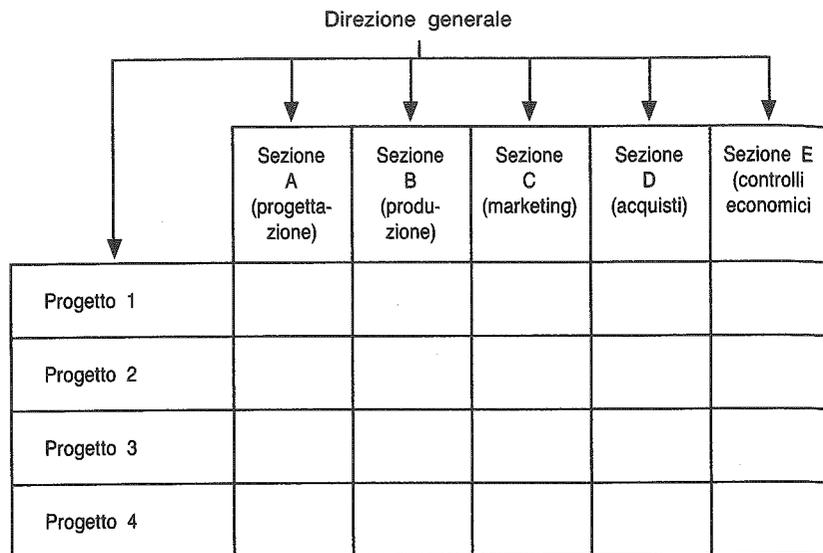


Fig. 4 - Struttura per progetto (da Martino e Sinatra, 1972, p. 340)

3. superare gli attriti burocratici che possono sorgere quando le strutture tradizionali sono invitate a collaborare per compiti non consueti;
4. designare il capo progetto (*project manager*) unicamente in base alla competenza professionale e alla comprovata capacità di motivare e coordinare altre persone;
5. far accettare alle persone coinvolte nei progetti la cosiddetta «locomozione di gruppo», ossia il cambiamento di ruolo nel passaggio tra posizioni direttive e posizioni subordinate (le persone leader di un progetto non sono necessariamente riconfermate come leader di progetti successivi, e ciò a prescindere dal successo ottenuto nel primo progetto).

Appare chiaro che il *project manager* è un ruolo strategico sottoposto a varie tensioni strutturali, che l'azienda stessa non può e non vuole eliminare. Il *project manager* ha l'intera responsabilità del progetto e ne risponde direttamente alla direzione centrale. D'altra parte la sua posizione laterale rispetto alla struttura stabile rischia di porlo spesso in conflitto con i capi delle sezioni a cui deve rivolgersi per ottenere gli uomini e le risorse necessarie. In caso di conflitti acuti

la sola soluzione è un intervento di mediazione da parte della direzione centrale. Ma anche questo intervento ha i suoi costi, perché evidenzia i limiti delle autonome capacità imprenditive del *project manager*.

4.4. Modello per matrice

L'organizzazione a matrice può essere considerata come una sofisticazione dell'organizzazione per progetto. Anch'essa prevede la sovrapposizione di una struttura dinamica per compiti non di routine alla struttura istituzionale di routine. Vi è tuttavia una differenza. L'organizzazione a progetto si limita a coinvolgere le persone in un solo progetto, per un periodo limitato ma continuativo, e al termine rientrano nella struttura di appartenenza.

Nell'organizzazione a matrice invece i vari progetti durano normalmente molto più a lungo e a ciascuno di essi è preposto un «ufficio di progetto» relativamente stabile con compiti di promozione e di coordinamento. Ma la novità principale è che i dipendenti non collaborano ad un solo progetto ma a più progetti contemporaneamente, con una sequenza di impegni programmata in anticipo.

L'organizzazione a matrice consente quindi di aumentare ancor più la mobilità e la flessibilità rese possibili dall'organizzazione a progetto. Si ottiene così un notevole risparmio di quadri specializzati, che non vengono utilizzati continuativamente in una sola attività, ma che ruotano a tempo parziale nei vari progetti.

Questo uso delle risorse umane acutizza tuttavia i problemi già segnalati nell'organizzazione per progetto. Vi è innanzitutto un problema di logorio e di stress dovuto al continuo ruotare dei compiti. Inoltre, a differenza dall'organizzazione per progetto dove il prestito degli esperti viene contrattato a tantum all'inizio del progetto, nell'organizzazione a matrice la contrattazione diventa permanente e pluralistica, perché occorre trovare di continuo formule conciliatrici per le contrastanti esigenze delle sezioni istituzionali e dei vari progetti.

Un altro fattore di tensione è dato dalla distinzione sempre più marcata tra responsabilità e potere. Da una ricerca di G. Gemmil e D. Wilemon su alcune aziende fornitrici della NASA che adottano modelli a matrice (citata di Martino e Sinatra, 1972) risulta che si possono distinguere cinque tipi di potere aziendale: l'autorità formale, il potere di ricompensa, il potere punitivo, il potere professionale (o di esperienza) e il «potere referente», derivante dal senso di identificazione dei subalterni con il loro capo. I tre primi tipi di potere corri-

spondono alle posizioni direttive di tipo tradizionale, ma non a quelle del *project manager* in una organizzazione a matrice. Un buon *project manager* dovrebbe limitarsi ad esercitare solo il potere derivante dall'esperienza professionale, dal prestigio e dalla identificazione dei subalterni con la sua attività. Ma per quanto privo di potere nel senso tradizionale, il *project manager* continua ad avere la responsabilità della gestione del progetto.

La distinzione tra i vari tipi di potere getta luce su una causa strutturale di conflitto tra due diversi tipi di dirigenti, che devono comunque convivere in un'organizzazione tipicamente dualistica come quella qui descritta. Abbandonare la coincidenza tra autorità e responsabilità può dare buoni risultati, ma solo a condizione che si disponga di elementi provvisti di una mentalità aperta, dinamica ed essenzialmente antiburocratica. Ma non è facile per tutti – commentano Martino e Sinatra (p. 340) – lavorare in un'organizzazione:

1. perennemente temporanea;
2. dove l'autorità non è pari alla responsabilità;
3. dove la maggior parte dei membri ha più «tessere di appartenenza»;
4. con una elevata competitività professionale;
5. senza l'autorità come punto di riferimento e di protezione.

Proprio per queste caratteristiche l'organizzazione a matrice non pretende di essere una formula valida universalmente, ma è piuttosto una risposta appropriata a situazioni estreme. Essa viene adottata solo in imprese relativamente anomale, impegnate in lavorazioni altamente complesse ed innovative, con una forte insicurezza di procedure e dove prevale il momento esplorativo. Un'altra caratteristica è quella di lavorare prevalentemente su commesse per terzi, come nel caso qui ricordato delle imprese legate alla NASA.

5. Henry Mintzberg: le cinque configurazioni organizzative

Il motivo per cui concludiamo con Mintzberg i capitoli dedicati alla questione burocratica è che la sua opera (1979; 1983) rappresenta il tentativo più organico ed ambizioso degli anni '80 di sistemare in un quadro unitario le molteplici indicazioni scaturite dal dibattito sulla burocrazia, e di formulare altresì un modello che indichi le logiche e i vincoli da rispettare quando si intende progettare le strutture interne di organizzazioni complesse.

Mintzberg si trova ad operare in un quadro che nelle linee essenziali può essere definito dalle seguenti acquisizioni:

- la burocrazia teorizzata da Weber è la struttura più adatta per garantire un'amministrazione regolare e standardizzata;
- la burocrazia è tuttavia affetta da varie patologie di funzionamento provocate dalle strategie dei soggetti;
- bisogna distinguere tra almeno due forme o principi di burocrazia, quella concernente lavori esecutivi e meccanici e quella concernente lavori con rilevanti contenuti professionali;
- un modo per uscire dalle patologie burocratiche è di progettare stili di direzione non gerarchici, basati sul raggiungimento di obiettivi specifici e/o sulla soluzione di particolari problemi;
- tali formule non possono però essere applicate in modo indiscriminato a qualsiasi tipo di lavoro, la loro validità è limitata alle aree più innovative e finalizzate a risultati specifici;
- molteplici forme organizzative possono coesistere nella medesima impresa; in particolare le organizzazioni per progetto e per matrice si sovrappongono alle strutture più tradizionali che persistono.

È un quadro complesso e controverso, da cui però emergono tre punti fermi, che come vedremo ispirano e caratterizzano l'intera opera di Mintzberg: la pluralità delle forme organizzative, l'impossibilità di sbarazzarsi completamente della burocrazia tradizionale, la necessità di scoprire un ordine generale regolatore dei processi di progettazione organizzativa.

Di fronte a questo quadro, il primo problema di Mintzberg è quello di dotarsi di uno strumento concettuale che gli consenta di reinterpretare secondo un coerente principio teorico il cumulo delle conoscenze con cui si confronta. A questo scopo Mintzberg fa propria l'impostazione che ha ispirato un recente filone di pensiero sulle organizzazioni, il cosiddetto approccio basato sullo studio delle contingenze organizzative (vedi cap. 16).

Questo approccio, sviluppatosi in varie ricerche tra gli anni '60 e '70, stabilisce che la struttura organizzativa di un'impresa non è fissa ma varia in funzione del variare di una serie di fattori strategici riassumibili nelle dimensioni, nella complessità della tecnologia e nel grado di prevedibilità dell'ambiente. La teoria delle contingenze individua e spiega in tal modo una serie di connessioni tra gli specifici valori delle variabili sopra indicate e il modo in cui all'interno delle organizzazioni si divide il lavoro e si garantisce il coordinamento delle parti.

Dall'insieme delle ricerche «contingentiste» risulta inoltre che le im-

prese che si danno l'assetto più conforme alle condizioni tecnologiche ed ambientali in cui si trovano ad operare sono anche quelle più efficienti, mentre le imprese con strutture non corrispondenti a quelle condizioni sono quelle di minore efficienza. In conclusione, per essere ottimale la progettazione di una azienda deve essere fatta in corrispondenza di alcune «contingenze» riconosciute come strategiche.

L'insieme di queste indicazioni costituisce la premessa su cui Mintzberg costruisce la sua analisi. Se da un lato occorre superare il vecchio principio che postula un solo modo ottimale e astratto di organizzare le aziende, dall'altro lato bisogna anche rifiutare la tesi che le forme organizzative possono essere scelte in modo libero e arbitrario «così come la massaia sceglie le verdure al mercato o come sceglie i cibi chi pranza al self-service» (1983, p. 37). Mintzberg afferma invece che bisogna pervenire ad una terza posizione, quella secondo cui la scelta delle forme deve obbedire ad una logica sistematica e rigorosa, basata sulla ricerca della coerenza tra le varie parti: «le variabili o gli elementi dell'organizzazione devono essere scelti in modo da raggiungere un'armonia o una coerenza interna, ed al contempo anche una coerenza di fondo con la situazione dell'azienda» (*ibid.*).

Se si rispetta questa coerenza si perviene a delle *configurazioni organizzative*, ossia a dei modelli complessi e completi di funzionamento dove i parametri della progettazione organizzativa corrispondono ai «fattori situazionali» in cui l'organizzazione opera. Per Mintzberg le configurazioni sono cinque (cfr. fig. 5):

1. la struttura semplice;
2. la burocrazia meccanica;
3. la burocrazia professionale;
4. la soluzione divisionale;
5. l'«adhocrazia».

Le suddette configurazioni vanno considerate come dei tipi puri, sufficienti a spiegare «la maggior parte delle tendenze che spingono le aziende efficaci ad organizzarsi nel modo in cui sono organizzate» (p. 38). Ogni configurazione è costituita da un insieme coerente e organico di caratteristiche (o parametri) che la rendono particolarmente adatta ad affrontare una data situazione. Le configurazioni sono cioè delle forme a cui le aziende pervengono tendenzialmente in un processo di reciproco adattamento tra la propria struttura ed i «fattori situazionali» con cui si confrontano.

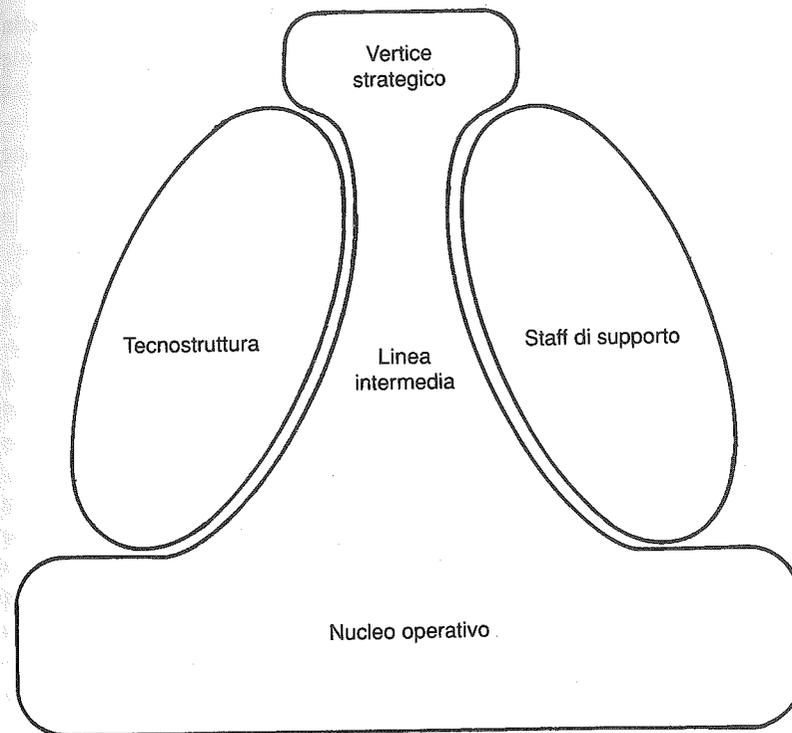


Fig. 5 - Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione (da Mintzberg, 1983, p. 48)

6. Meccanismi di coordinamento e parti dell'organizzazione

Per comprendere il processo con cui si formano le configurazioni bisogna partire dalla connessione tra i meccanismi con cui l'organizzazione coordina le attività al proprio interno e le parti fondamentali dell'organizzazione preposte a tale coordinamento. Bisogna inoltre tenere presente che i meccanismi differiscono a seconda della complessità e della natura delle attività da coordinare.

1. **Struttura semplice.** Il meccanismo di coordinamento più elementare è quello della supervisione diretta, eseguita dal vertice che accentra le varie funzioni. La configurazione che ne deriva è quella di una

struttura semplice, che per funzionare non ha bisogno di burocrazia né di organi di staff. La struttura semplice è diffusa nelle aziende più piccole, in quelle nuove, ma anche in quelle altamente carismatiche nonché nelle cosiddette «organizzazioni sintetiche», cioè le organizzazioni fortemente accentrate che coordinano gli sforzi in una situazione breve ed eccezionale (tipicamente i soccorsi in una catastrofe naturale).

2. **Burocrazia meccanica.** Quando con la crescita dell'azienda la supervisione diretta non è più sufficiente, si passa ad un altro meccanismo di coordinamento, basato sulla standardizzazione dei processi lavorativi. La parte dell'organizzazione incaricata di questo compito è la tecnostuttura, ossia l'insieme dei tecnici che si occupano di programmazione, analisi dei tempi e metodi, definizione delle procedure di lavoro. La configurazione organizzativa verso cui spinge l'azione della tecnostuttura è la *burocrazia meccanica*. In questa configurazione la parte più consistente del nucleo operativo — cioè coloro che forniscono le prestazioni fondamentali dell'azienda — è formata da addetti a mansioni ripetitive e prive di discrezionalità, che possono assumere la forma estrema del taylorismo. La burocrazia meccanica ha avuto la sua massima diffusione storica nelle produzioni industriali di grande serie, ma oggi si ritrova anche nella maggior parte delle organizzazioni di servizio, dove la massa delle attività impone procedure standardizzate e ripetitive: disbrigo e archivio di pratiche amministrative, prestazione di servizi agli sportelli, ecc.

Va sottolineato che la tecnostuttura, essendo un organo di staff, è priva di un diretto potere gerarchico sul nucleo operativo della burocrazia meccanica. Questo spiega perché nella rappresentazione grafica delle cinque parti dell'organizzazione la tecnostuttura appare esterna al nucleo operativo sottoposto alla sua opera di analisi e di uniformizzazione.

3. **Burocrazia professionale.** In certi casi il meccanismo di coordinamento non si esercita sulla standardizzazione del modo di lavorare ma sulla standardizzazione delle capacità dei dipendenti. Siamo allora in presenza di una terza configurazione organizzativa, quella della *burocrazia professionale*. Qui il nucleo operativo è costituito da professionisti dipendenti, che si sono formati al di fuori dell'organizzazione, che sono stati assunti in base ad una verifica iniziale delle loro capacità e che operano con vasti margini di discrezionalità e di iniziativa personale. Tipici esempi di burocrazia professionale sono gli ospedali e le scuole, ma appartengono a questa configurazione anche le organizzazioni che forniscono servizi artigiani e qualificati (tipicamente riparazioni a domicilio).

Un tratto comune alle burocrazie professionali è quello di operare a diretto contatto con il pubblico, con la conseguenza che i singoli soggetti sono controllati più dagli utenti che non dall'organizzazione o dai colleghi. Di norma un professionista ignora ciò che i suoi colleghi stanno facendo, né è interessato a saperlo perché assumerebbe il significato di una interferenza indebita (il caso tipico è l'insegnante che lavora in aula a contatto diretto con gli studenti, ma che è «nascosto» agli occhi dei colleghi e superiori).

La burocrazia professionale richiede inoltre l'elevato sviluppo di uno staff di supporto, incaricato di provvedere ai servizi e alle necessità funzionali del nucleo operativo: segreteria amministrativa, addetti alla biblioteca e agli archivi, cancellieri, infermieri, ecc. Allo stesso modo come la burocrazia meccanica non può esistere senza la tecnostuttura che stabilisce il modo in cui si deve lavorare, così la burocrazia professionale non può esistere senza uno staff di supporto che le garantisca la continua disponibilità delle risorse necessarie allo svolgimento delle proprie funzioni.

4. **Soluzione divisionale.** Il quarto meccanismo di coordinamento previsto da Mintzberg consiste nella standardizzazione dei risultati (output). La parte dell'organizzazione che corrisponde a questo meccanismo è la linea gerarchica intermedia e la configurazione organizzativa che ne risulta è costituita dalla *soluzione divisionale*, particolarmente adottata nelle aziende di grandi dimensioni con un mercato eterogeneo. Come la burocrazia professionale, anche la soluzione divisionale gode di un'ampia autonomia interna. L'autonomia non riguarda però tanto le singole persone quanto le strutture a cui la direzione centrale affida degli scopi da raggiungere (secondo la formula della Direzione per obiettivi).

Domina una forte divisione del lavoro tra la direzione centrale e le singole divisioni. Mintzberg osserva che:

le comunicazioni fra divisioni e direzione centrale sono limitate e molto formali, limitate in buona sostanza alla trasmissione verso le divisioni degli standard di performance e alla trasmissione dei risultati conseguiti verso la direzione centrale. Questa comunicazione è integrata da rapporti personali fra i manager dei due livelli, rapporti però che sono accuratamente circoscritti: una conoscenza troppo dettagliata potrebbe infatti stimolare la direzione centrale a intervenire nelle decisioni delle divisioni vanificando l'obiettivo di fondo della divisionalizzazione e cioè l'autonomia divisionale (p. 334).

5. **Adhocrasia.** Infine, il quinto meccanismo di coordinamento è quello dell'adattamento reciproco. Si tratta di un meccanismo non

gerarchico, estremamente immediato ed informale, identico a quello che nasce dall'intesa tra i vogatori di una canoa o tra gli artigiani di una bottega. L'aspetto paradossale è che la semplicità dell'adattamento reciproco appare particolarmente funzionale nelle organizzazioni più complesse con compiti non di routine.

La configurazione organizzativa corrispondente all'adattamento reciproco è la *adhocrazia* (da gruppo di lavoro ad hoc, su un obiettivo specifico). Il termine per Mintzberg corrisponde sostanzialmente alle formule da noi già esaminate dei modelli per progetto e per matrice. L'*adhocrazia* è caratterizzata da un nucleo molto affiatato di specialisti ad alta sofisticazione, con comportamenti non formali, assenza di gerarchia, mancanza di standardizzazione, pronunciata attitudine alla esplorazione di soluzioni su percorsi non predefiniti (ad es. un team di scienziati, ma anche un team di manager impegnati nel lancio di un nuovo prodotto).

7. La differenziazione delle aziende nella società contemporanea

Il modello qui presentato richiede alcuni commenti. In primo luogo va sottolineato che le varie parti dell'organizzazione non convivono affatto in modo armonico, ma danno luogo a spinte contrastanti, e in queste spinte si esprime la loro stessa ragion d'essere all'interno dell'organizzazione. In particolare:

1. il vertice strategico, attraverso la supervisione diretta spinge verso l'accentramento e favorisce l'emergere della *struttura semplice*;
2. la tecnostuttura spinge verso la crescente standardizzazione delle prestazioni del nucleo operativo e favorisce l'emergere della *burocrazia meccanica*;
3. il nucleo operativo cerca, in contrasto con la tecnostuttura, di ridurre ai minimo i controlli esterni e spinge verso la propria professionalizzazione. Se la spinta ha successo si perviene alla *burocrazia professionale*;
4. la linea intermedia spinge verso quella che Mintzberg chiama la «balcanizzazione» dell'azienda in unità sempre più autonome dal vertice centrale. Se la spinta riesce si perviene alla *configurazione divisionale*;
5. lo staff di supporto spinge verso la collaborazione. Gli uomini di staff fanno di esercitare la massima influenza solo quando in forza della loro competenza professionale vengono richiesti di col-

laborare alle varie decisioni dell'azienda. Il naturale sbocco della spinta dello staff è l'*adhocrazia*.

Ogni parte dell'organizzazione ha quindi degli interessi strutturali legati alla sua specifica funzione, che emergono per il fatto stesso di operare e che contrastano con gli interessi di altre parti. Di conseguenza la configurazione che si afferma non è quasi mai il semplice adattamento fisiologico alla situazione, ma è il risultato di lotte di potere. Le lotte si manifestano spesso in forma di tensioni endemiche ed ineliminabili: in particolare le tensioni tra vertice centrale e divisioni, tra gruppi ad hoc e linea intermedia, tra tecnocrazia e nucleo operativo (molti aspetti della tradizionale lotta di classe possono essere letti in chiave di contrasto tra l'imperativo della burocrazia meccanica e la richiesta di professionalità da parte degli «operativi»).

Un altro aspetto del modello di Mintzberg si lega all'ordine in cui sono stati presentati i cinque meccanismi di coordinamento. L'ordine è quello di un progressivo aumento dei margini di iniziativa individuale nell'esecuzione del lavoro: controllo personale e continuo, controllo burocratico sulle modalità standard di esecuzione, controllo sulle capacità professionali, controllo sui risultati e infine adattamento reciproco dove il controllo è interiorizzato nei componenti del team. Questa esposizione può essere fonte di un equivoco che va eliminato: l'ordine è puramente espositivo e non indica affatto le tappe evolutive di un ipotetico cammino verso un lavoro sempre più ricco e liberato.

Mintzberg è un «contingentista». Di conseguenza ritiene che le cinque configurazioni non sono altro che la risposta coerente che le organizzazioni danno alle varie contingenze situazionali in cui operano. L'unico criterio per giudicare le configurazioni è l'efficacia e la congruenza funzionale con cui fronteggiano la situazione. Le aziende con compiti stabili e ripetitivi avranno molta tecnostuttura e molta burocrazia meccanica. Le aziende specializzate in prestazioni specifiche su clienti avranno molta burocrazia professionale e molto staff di supporto. Le grandi aziende con forte competitività di mercato avranno un ampio sviluppo delle linee intermedie divisionalizzate, e così via.

Inoltre la scelta delle configurazioni non rispecchia i confini tra i settori produttivi, ma passa al loro interno. Una compagnia teatrale, nota Mintzberg

... può adottare una struttura semplice a causa della presenza di un regista dalla personalità molto forte, o la soluzione divisionale se i registi presenti sono più di uno; un'altra può adottare la burocrazia meccanica se sceglie di mettere in scena *musicals* seguendo il manuale; un'altra ancora può scegliere

di adottare la burocrazia professionale per perfezionare anno dopo anno la sua esecuzione di Shakespeare, e una quinta infine può scegliere l'adhocrazia per mettere in scena commedie sperimentali (p. 424).

Manca del tutto in Mintzberg l'idea che il progresso tecnico conduca ad una società in cui scompare la burocrazia meccanica. Al contrario, la burocrazia meccanica continuerà a persistere e a svilupparsi nonostante i rilevanti problemi sociali che comporta, proprio perché è la più adatta a far fronte al crescente bisogno di beni e di servizi standard. Talvolta, nota Mintzberg, le imprese artigianali (considerabili come burocrazie professionali) possono realizzare gli stessi output delle burocrazie meccaniche, con minori problemi sociali e qualità più elevata. Ma siamo disposti a pagarne il prezzo? Siamo disposti

a rinnovare le stoviglie in ceramica ogni generazione invece che ogni anno come accade per le stoviglie in plastica? Ad accettare un vestito su misura realizzato a mano ogni tanto invece che vestiti realizzati in grande serie negli stabilimenti, ma più frequentemente? Una Ferrari ogni venti anni invece di una Ford ogni due anni? (p. 282).

Le conclusioni di Mintzberg possono essere ricondotte al grande solco della tradizione post-weberiana. Esistono diverse burocrazie ed esistono anche dei modi post-burocratici di organizzare alcuni tipi di lavoro. Ma la burocrazia meccanica, questa parte ossea e opaca dell'organizzazione non potrà mai essere eliminata. Al contrario essa è destinata a svilupparsi proprio perché viviamo in una società di servizi di massa: cassiere al supermarket, addetti alle fotocopiatrici, inservienti di ambulatorio, addetti al check-in negli aeroporti, imputatori di dati nel computer, spedizionieri di pacchi postali...

Non è serio asserire che questi lavori saranno riscattati dalla meccanicità, vagheggiare chissà quali liberazioni creative. Il solo modo credibile per affrontare il problema sociale di questi lavori è quello di trovare persone con la struttura mentale adatta; di adottare tecnologie che aumentino il comfort; di provvedere un adeguato sistema di ricompense e di risarcimenti nella vita fuori del lavoro; e a chi proprio lo vuole, dare il modo di uscire un giorno dalla burocrazia meccanica e mettersi a fare altro.

Bibliografia

- H. Ansoff, G. Brandenburg, «A Language for Organizational Design», *Management Science*, n.12, 1971 pp.5-28 (tr. it. «Definizione e programmazione delle strutture organizzative», *Problemi di gestione*, n.3-4, e 5-6, 1973).
- A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Mit Press, Cambridge, Mass. 1962 (tr.it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Angeli, Milano, 1976).
- P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper &Row, New York 1964 (tr.it. *Il potere dei dirigenti*, Etas, Milano, 1967).
- H. Levinson, «Management by Objectives» *Harvard Business Review*, luglio-agosto 1970 (tr.it. *Direzione per obiettivi: ma obiettivi di chi?* 1971 (ciclostilato).
- F. Martino e A. Sinatra, «L'organizzazione per matrice», *L'impresa*, n. 5, sett.-ott. 1972.
- H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- H. Mintzberg, «Organization Design: Fashion or Fit?», *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 1981 (tr. it. «La struttura organizzativa: moda o coerenza?», *Problemi di gestione*, n. 6, 1983).
- H. Mintzberg, *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (tr.it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985).