



Lezione 10-11

Burocrazia e dintorni

[Cap. 1 di «Progettare le Organizzazioni», pp. 11-36]

Alessandro Hinna

alessandro.hinna@uniroma2.it

Università Tor Vergata

Anno Accademico 2022/2023

Le teorie classiche

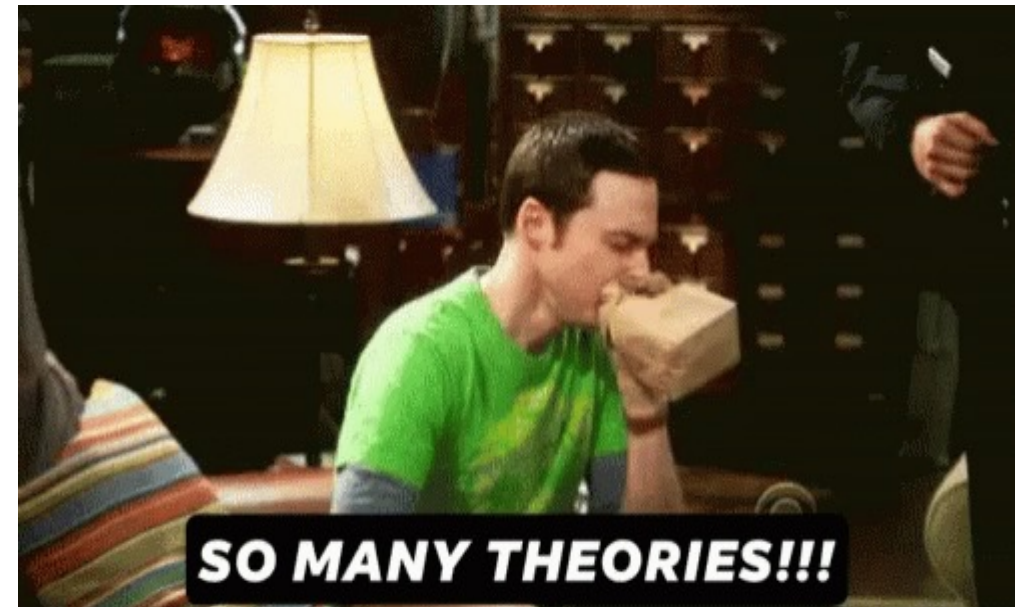


La «teoria» delle organizzazioni

Cosa si intende, generalmente, per teoria?

La teoria riguarda l'ambito della «conoscenza astratta» e consiste di un sistema di concetti dalla cui relazione e interazione è possibile desumere spiegazioni e interpretazioni su uno specifico oggetto di interesse.

Ogni teoria si fonda su una serie di concetti, ossia di categorie concettuali attraverso cui è possibile formare astrazioni, ordinando, organizzando e archiviando informazioni e idee nella memoria.



Overview delle teorie classiche

Le teorie classiche più «influenti» possono essere raggruppate in 3 famiglie, ciascuna delle quali ha un proprio capostipite:

Il modello (ideal-tipo) burocratico

Max Weber

Sociologist



Lo *scientific management* (OSL:
Organizzazione Scientifica del Lavoro)

Frederick Winslow Taylor

American mechanical engineer



La scuola amministrativista

Henri Fayol

French engineer



I tratti comuni delle teorie classiche

Questi 3 schemi teorici condividono alcuni aspetti di fondo:

Ricorso a un approccio scientifico per creare conoscenza organizzative e ispirare le scelte manageriali;

Tentativo di pervenire all'individuazione della «*one best way*»: soluzione unica ottimizzante;

Attenzione prevalente alle dinamiche «formali» delle organizzazioni;

Si assume che l'organizzazione funzioni come una «macchina» ben progettata e oliata.

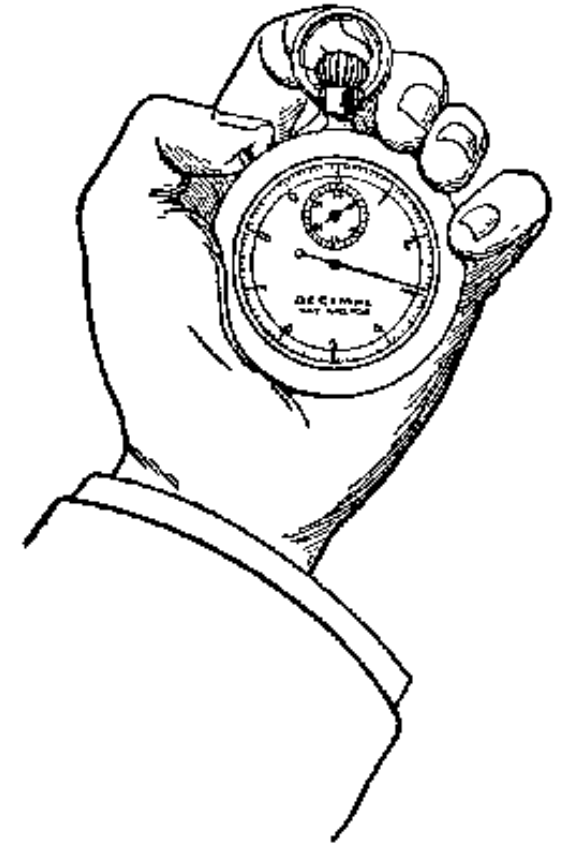
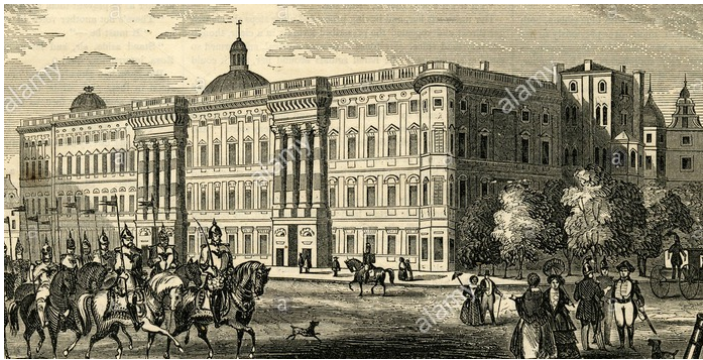


FIGURE 4.—STOP WATCH WITH DECIMAL FACE

Il modello burocratico



Ai suoi tempi, Max Weber è interessato a studiare – sul profilo sociale – i fattori che determinano l'efficienza ed efficacia delle organizzazioni. A tal fine, individua le aziende più performanti nel suo contesto di vita, quello prussiano, cercando di identificare i determinanti del loro agire organizzativo.



Principi di funzionamento



Teoria burocratica



Estendibile ad altre aziende



Dalla formalizzazione degli «ingredienti» del successo di queste organizzazioni si desumono i principi dell'agire «burocratico». Si ritiene necessario standardizzare i processi ed esplicitare tutte le dinamiche che caratterizzano l'azione organizzativa, rendendo «replicabile» l'agire burocratico.

I principi dell'agire burocratico

Il modello burocratico è oggetto di ampia esposizione in un'opera postuma di Weber, intitolata *Economia e Società*. Nel saggio intitolato «burocrazia» sono oggetto di esplicitazione i principi dell'agire burocratico, ritenuto un «sistema tecnicamente superiore», quanto meno nella sua rappresentazione ideal-tipica.

Formalizzazione;

Autorità;

Divisione del lavoro;

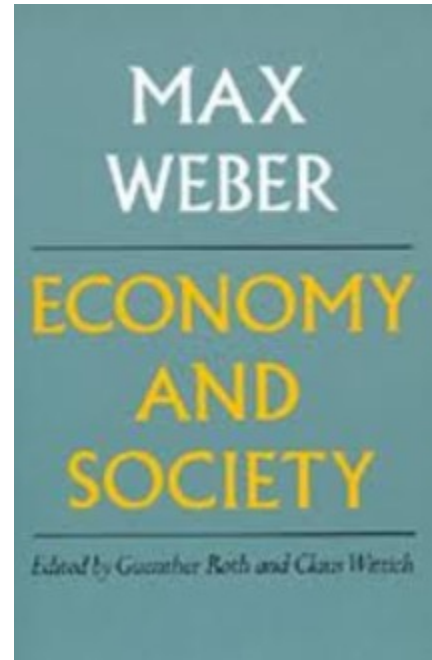
Specializzazione;

Struttura gerarchica formale e ampiezza di comando/controllo

Reclutamento e crescita basati su abilità e qualifiche;

Valutazione e reporting;

Valori e uguaglianza.



Formalizzazione

Affinché si possa pervenire alla formalizzazione di un'attività, è necessario – in primo luogo – che quest'ultima possa essere oggetto di chiara esplicitazione e sia possibile definire i «contenuti» di ciascuna fase di cui essa si compone.

In ultima analisi, l'obiettivo è quello di pervenire alla codifica e alla condivisione di tutte le attività elementari che caratterizzano l'agire organizzativo, per poter definire *ex ante* (sul tavolo da lavoro) il comportamento di ciascun membro dell'organizzazione.

Le regole burocratiche, pertanto, sono finalizzate a rendere «prevedibili» e «controllabili» i comportamenti dei diversi attori organizzativi, creando una gabbia all'interno della quale i membri dell'organizzazione hanno la possibilità di muoversi.



Autorità

In generale, è possibile individuare diverse «fonti» di autorità, che accomunano molteplici contesti sociali e organizzativi:

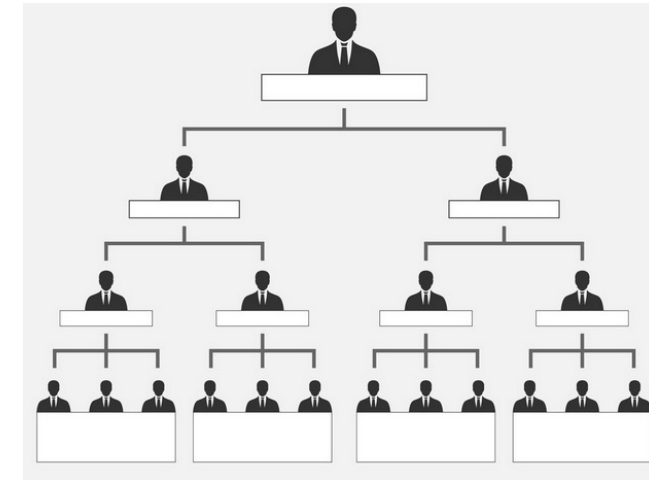
Autorità Tradizionale



Autorità Carismatica



Autorità Legale



Chiara divisione del lavoro

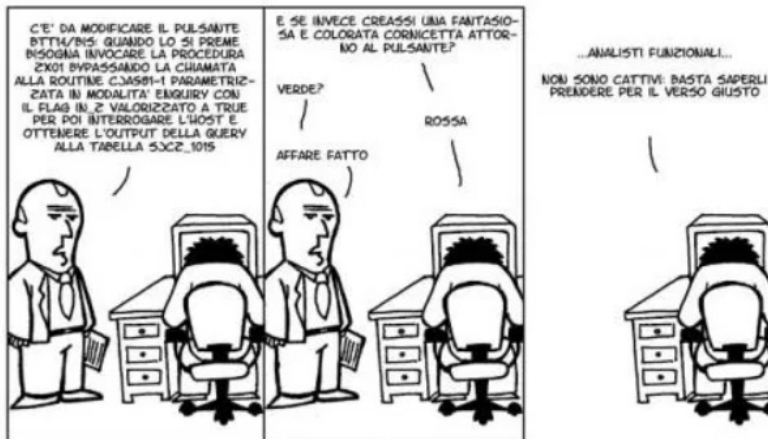
La divisione del lavoro è una fattispecie che accomuna tutte le organizzazioni. Nel modello burocratico, tuttavia, essa assume una connotazione peculiare, in quanto diviene anche espressione di una «professionalizzazione» del lavoro.

Nella burocrazia, infatti, emergono tre diverse professionalità:

Analisti Progettisti

Esecutori Burocrati

Supervisori Controllori



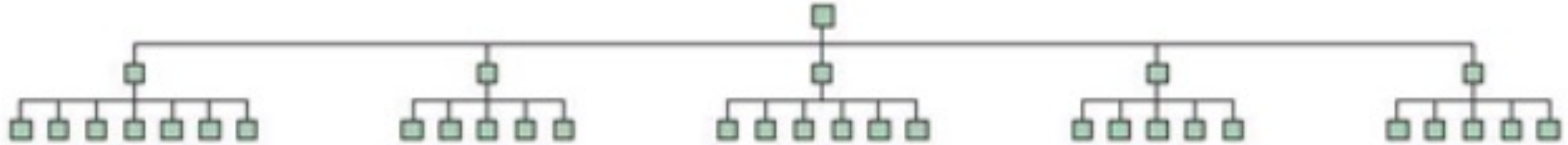
Specializzazione

La burocrazia weberiana si fonda sull'idea della specializzazione funzionale: le attività organizzative vanno ridotte in *task* elementari e funzionali, su cui occorre addestrare i singoli membri dell'organizzazione in un'ottica di impersonalità e di equità nel trattamento delle richieste esterne.

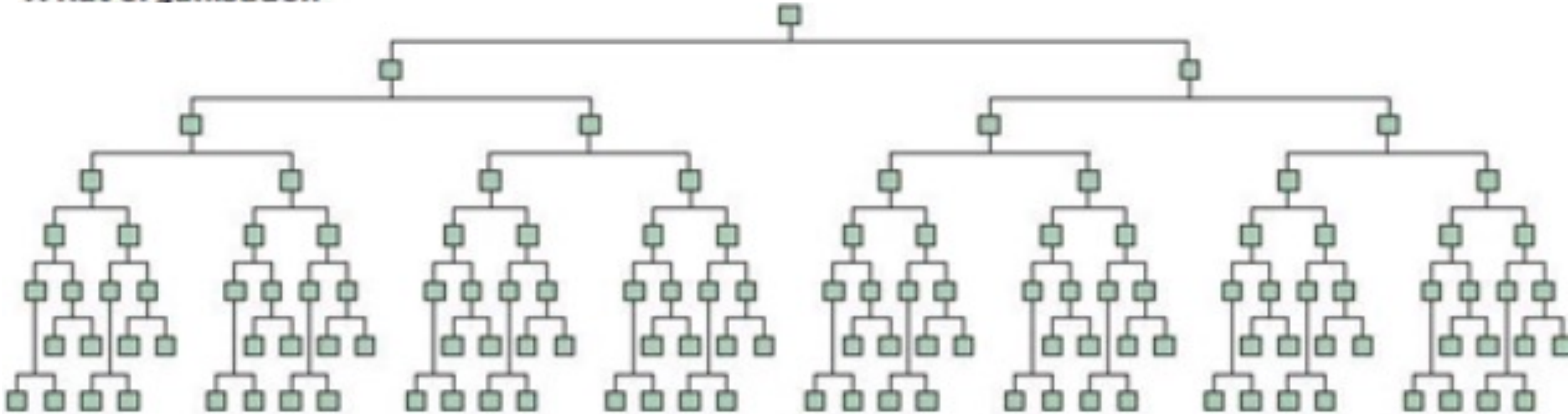
Ovviamente, la specializzazione funzionale si applica tanto a livello individuale quanto a livello divisionale, rappresentando il principale meccanismo di progettazione per la definizione delle posizioni organizzative e delle unità organizzative.



Gerarchia e span of control



A flat organisation



A tall organisation

Reclutamento e crescita

Il reclutamento si fonda sul possesso «certificato» di competenze e abilità che consentano all'individuo di «soddisfare» le istanze dell'organizzazione, che si sostanziano nel rispetto delle norme e delle regole che definiscono l'agire burocratico.

Anche l'avanzamento di carriera e la «crescita» organizzativa sono dettati dalla certificazione di abilità e competenze strumentali all'agire burocratico. In tal senso, la crescita è legata all'appartenenza prolungata all'organizzazione (anzianità di servizio), dal momento che essa determina una conoscenza pedissequa delle norme che indirizzano l'agire organizzativo.



Valutazione e reporting

Tutte le attività poste in essere in seno alla burocrazie sono «verbalizzate» attraverso il sistema del «systematic filling». In sostanza, gli individui sono valutati sulla base del rispetto delle norme e delle regole burocratiche, piuttosto che in relazione alla loro capacità di raggiungere specifici livelli di *performance*.

Il *reporting*, dunque, risulta essere strumentale alle attività di controllo delle prestazioni e alla remunerazione dei membri dell'organizzazione in considerazione della loro fedeltà ai dettami dell'agire burocratico.



Valori

I valori «interni» su cui si fonda il buon andamento delle burocrazie consistono – per l'appunto – nella fedeltà e nell'obbedienza. Ai membri dell'organizzazione non è consentito di metter in dubbio la bontà delle regole burocratiche, che si assumono strumentali alle buone prestazioni dell'organizzazione.

Come precedentemente anticipato, i valori «esterni» consistono nell'equità e nell'uniformità di trattamento, nonché nella garanzia di equità nell'accesso alla carriera burocratica.

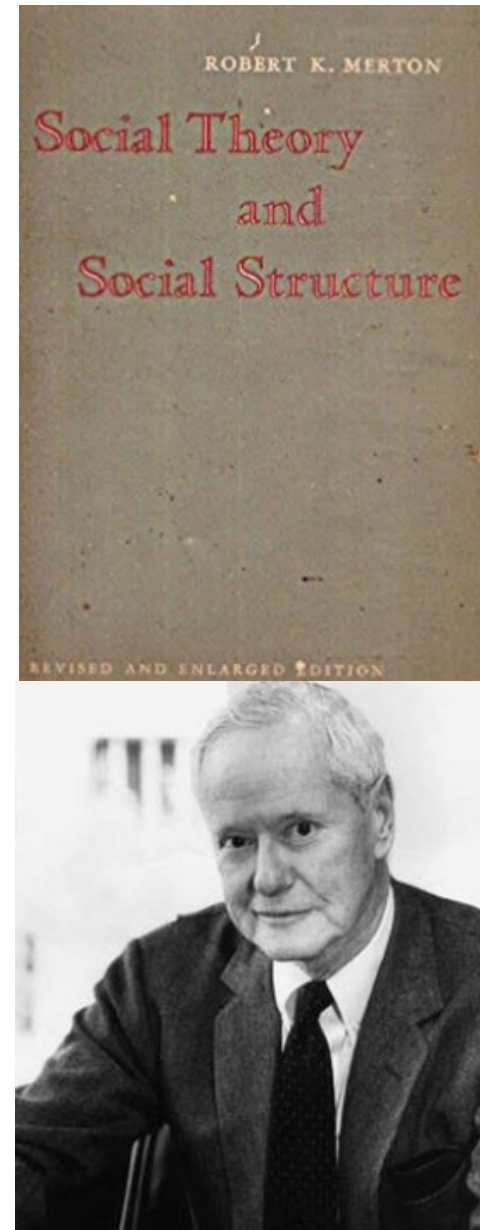


Le critiche alla burocrazia: Merton

Pur riconoscendo gli indiscussi meriti di Weber nella formulazione teorica dei principi dell'agire burocratico, Robert K. Merton individua – tra gli altri – un importante «vincolo» al buon andamento delle strutture burocratiche.

I burocrati, infatti, sono spontaneamente indotti a prestare attenzione agli aspetti «formali» (norme e *routine*) piuttosto che alle relazioni interpersonali.

Tale fenomeno può tradursi in una vera e propria «ossessione» per le norme. Lungi dall'essere positiva, l'ossessione può indurre «eccessi di conformità» e «incapacità addestrata», dal momento che determina maggiore premura per la preservazione dello *status quo* piuttosto che per il miglioramento organizzativo!



Le critiche alla burocrazia: Crozier

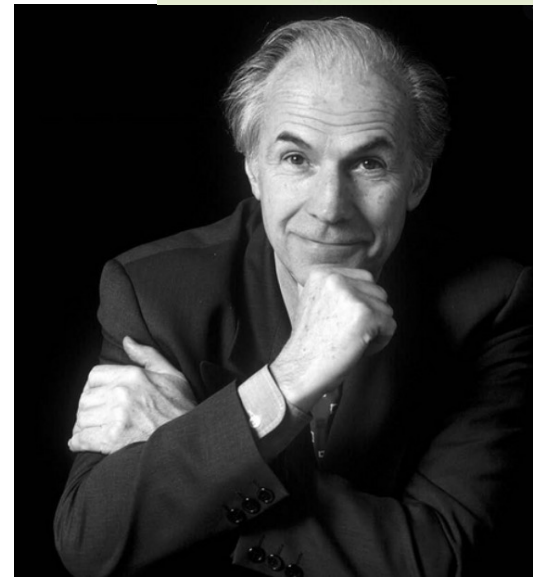
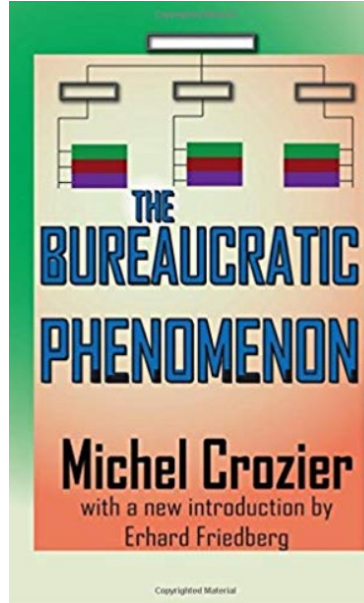
Nella sua analisi del fenomeno burocratico, Crozier identifica alcuni circoli viziosi che possono pregiudicare l'efficacia del sistema burocratico, se non opportunamente gestite.

Impersonalità delle norme e cristallizzazione dell'azienda;

Centralizzazione delle decisioni e «allontanamento» del potere;

Sviluppo di linee parallele di potere e possibile emersione di zone grigie.

Isolamento dei livelli intermedi e irrigidimento dell'organizzazione



Le critiche alla burocrazia: Selznick

Selznick afferma che l'analisi di Weber pecca in un assunto di fondo: quello secondo cui la formalizzazione dei processi produttivi consente alle organizzazioni burocratiche di gestire efficacemente tutti i processi produttivi.

Le aziende, infatti, tendono a creare delle strutture «informali» che si accompagnano (e, spesso, si sovrappongono) a quelle formali.

È altamente probabile, pertanto, che gli obiettivi formali alla base dell'agire burocratico siano modificate (rielaborate, indebolite o completamente stralciate) dalla forza «tacita» espressa dalla struttura informale.

An Approach to a Theory of Bureaucracy

Philip Selznick



American Sociological Review
Vol. 8, No. 1 (Feb., 1943), pp. 47-54 (8 pages)

Published by: [American Sociological Association](#)

