



Supporto allo studio n. 2

Assemblare le organizzazioni: il contributo
delle "teorie classiche»

(Riferimento libro di testo: Cap. 3, pp. 159-173)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2025/2026



Contenuti

- 1. Assemblare le organizzazioni**
- 2. L'idealtipo burocratico**
- 3. L'organizzazione scientifica del lavoro**
- 4. I principi di amministrazione generale e industriale**



Assemblare le organizzazioni

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.



Contenuti

1. **Assemblare le organizzazioni**
2. **L'idealtipo burocratico**
3. **L'organizzazione scientifica del lavoro**
4. **I principi di amministrazione generale e industriale**



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.

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;

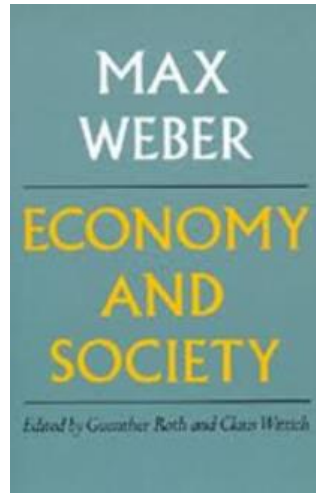
Specializzazione;

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.

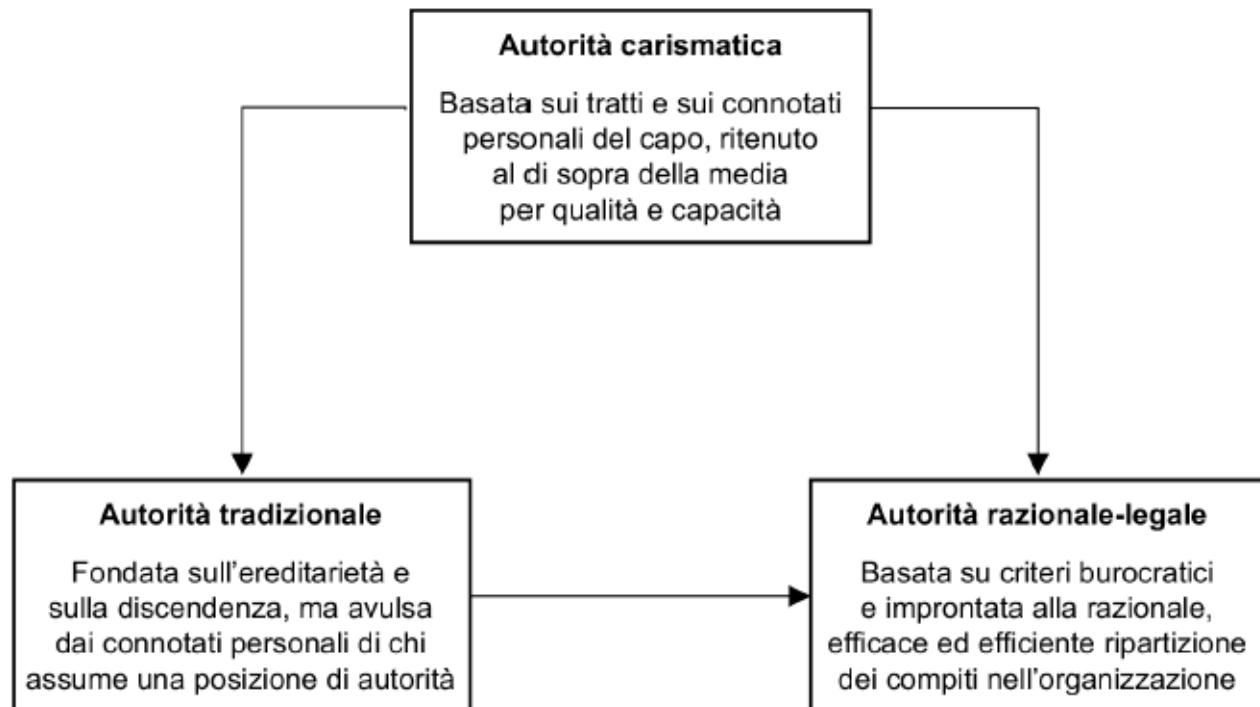
Le regole burocratiche, pertanto, sono finalizzate a rendere «prevedibili» e «controllabili» i comportamenti dei diversi attori organizzativi, creando una gabbia all'interno della quale i membri dell'organizzazione hanno la possibilità di muoversi.





Autorità

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





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**



**Supervisor
Controllori**





Specializzazione

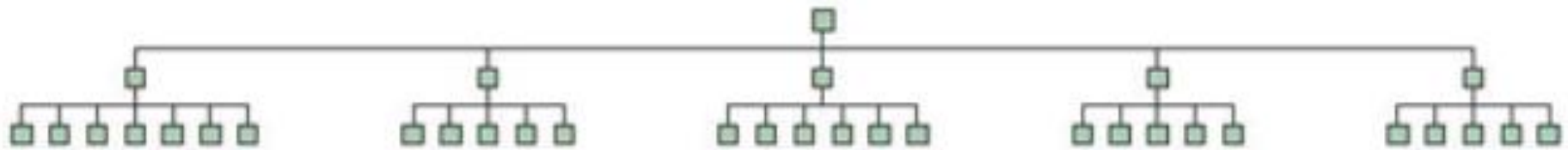
La burocrazia weberiana si fonda sull'idea della specializzazione funzionale: le attività organizzative vanno ridotte in *task* elementari e funzionali, su cui occorre addestrare i singoli membri dell'organizzazione in un'ottica di impersonalità e di equità nel trattamento delle richieste esterne.

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.

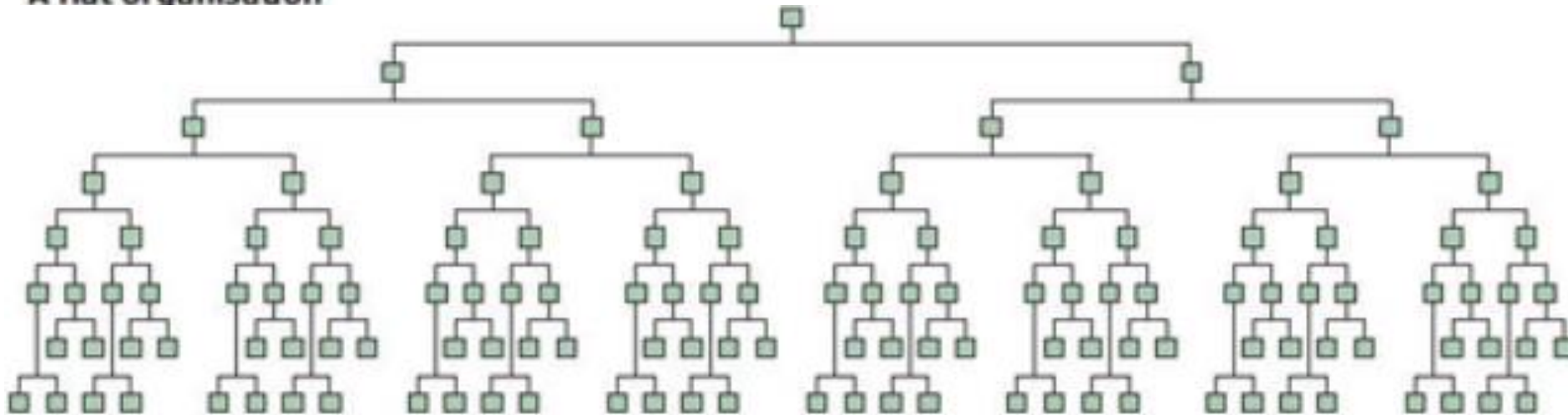




Gerarchia e span of control



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.



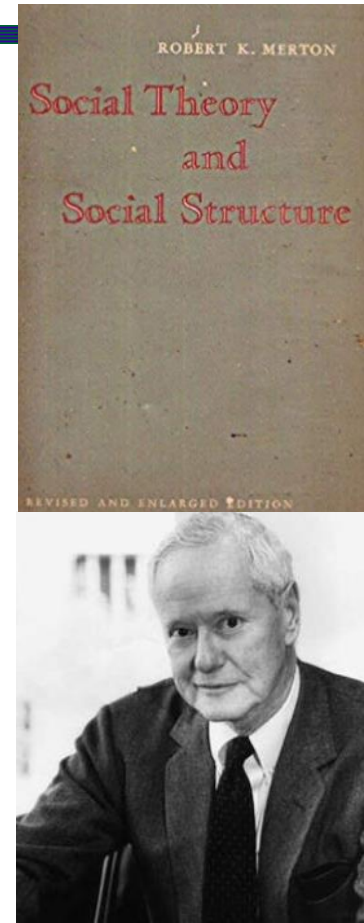


Le critiche alla burocrazia: Merton

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

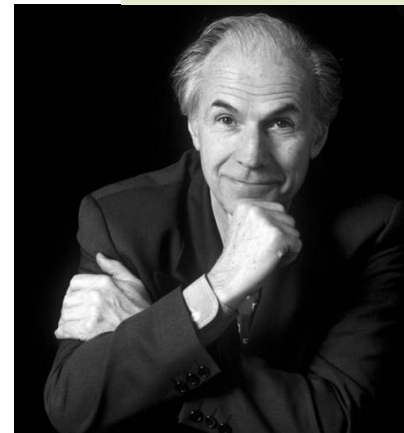
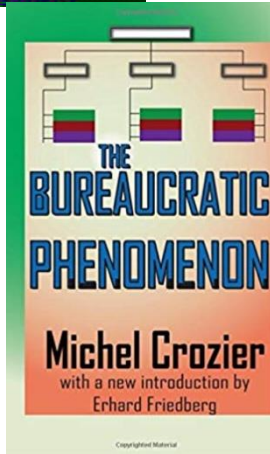
Nella sua analisi del fenomeno burocratico, Crozier identifica alcuni circoli viziosi che possono pregiudicare l'efficacia del sistema burocratico, se non opportunamente gestite.

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](#)



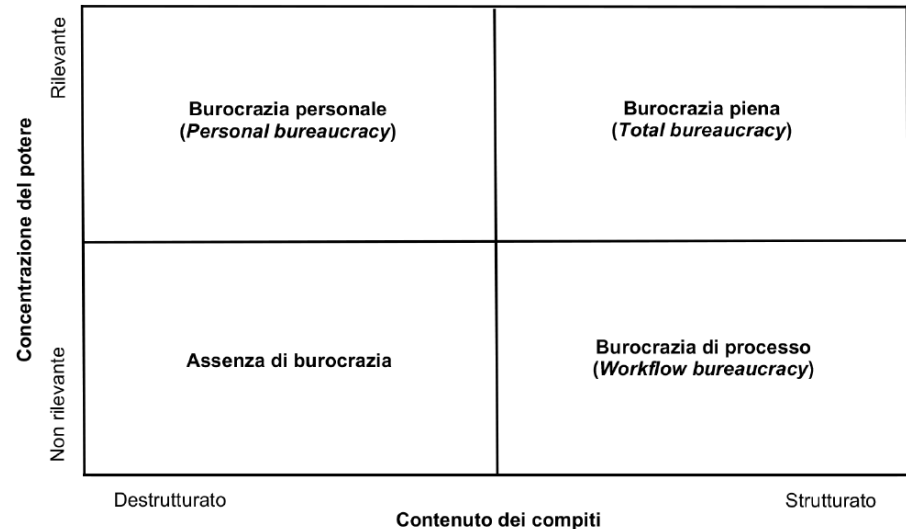


Le spinte alla burocratizzazione: riflessioni più recenti

Donaldson (2001) argomenta che la propensione alla burocratizzazione di un'azienda è dettata dal contenuto dei compiti organizzativi e dalle dimensioni dell'organico aziendale.

Secondo Pugh (2007), l'intensità del controllo esercitato da un portatore di interesse – interno o esterno – rilevante esprime una forte spinta alla burocratizzazione. In particolare, si delineano tre tipologie di burocrazia:

- La burocrazia di processo;
- La burocrazia personale;
- La burocrazia piena.





Contenuti

1. Assemblare le organizzazioni
2. L'idealtipo burocratico
3. L'organizzazione scientifica del lavoro
4. I principi di amministrazione generale e industriale



L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: **il contesto**

Importanti potenzialità produttive

(Settore ormai pronto alla produzione di massa)

- ❑ Crescita domanda potenziale di prodotti
- ❑ Progresso tecnologico (standard. dei prodotti e dei mezzi di produzione)
- ❑ Disponibilità di fonti di crescita dimensionale (energia, trasporti, accesso al credito)
- ❑ Concentrazione di manodopera nelle fabbriche a sostegno della produzione su larga scala



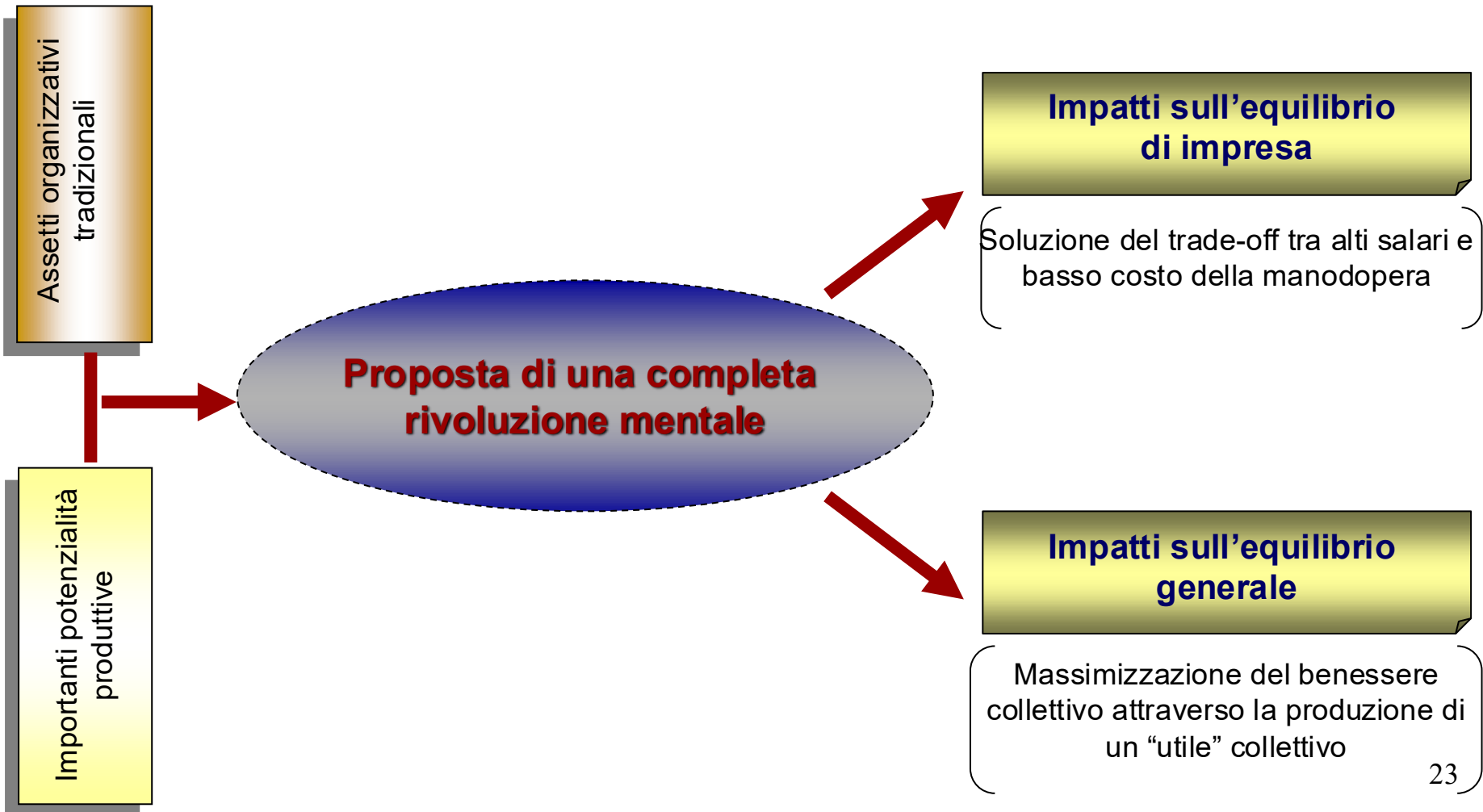
Assetti organizzativi tradizionali

(Organizzazioni come “imperi dei capi reparto”)

- ❑ Sistemi di gestione informali ed esclusivamente basati sull'esperienza
- ❑ Necessità continue di reclutamento
- ❑ Manodopera poco (e sempre meno) specializzata
- ❑ Forme diffuse di abuso di potere e corruzione



L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: **la concezione teorica**





L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: la rivoluzione mentale

- **Esistono potenzialità di aumento del surplus**

Data la possibilità di aumento della produttività, è possibile immaginare una potenziale riduzione dei prezzi e, conseguentemente, un aumento dei consumi e quindi del surplus.

- **Serve una “nuova natura” dei rapporti tra uomo e lavoro**

Nell'impresa tutti devono cambiare il rapporto con le proprie controparti (siano essi proprietari, dirigenti o operai), concentrando il loro interesse dalla divisione all'aumento del surplus.

- **Trasformando l'organizzazione in scienza si può far aumentare il surplus**

Impiegati e operai devono riconoscere l'importanza di sostituire le vecchie opinioni (errata convinzione sulla produttività del lavoro, abitudine a far finta di lavorare, organizzazione fondata sull'empirismo) con la conoscenza e le esperienze scientifiche esatte



L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: i principi di Direzione

1. Sviluppo della scienza

- a) La Direzione ha la responsabilità di sviluppare l'ottimo nella varietà dei metodi di lavoro, del tipo di attrezzature e nelle loro modalità di utilizzo, attraverso il metodo scientifico
- b) Il metodo scientifico (che, quindi, deve sostituire il vecchio procedimento empirico) sviluppa **nuova conoscenza organizzativa** anche attraverso la combinazione di conoscenze esistenti
- c) Per l'applicazione del metodo scientifico si necessita, quindi, di una netta separazione tra progettazione ed esecuzione.
- d) Esistono "leggi" che influenzano le persone (obiettivi impegnativi, feedback tempestivi e incentivi monetari)

2. Selezione e addestramento scientifico dei lavoratori e loro progressivo sviluppo

- a) Studio delle caratteristiche psico-fisiche di ogni lavoratore (anche i capi)
- b) Identificazione dell'uomo giusto al posto giusto
- c) Selezione come attività costante di responsabilità della Dirigenza



L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: i principi di Direzione

3. Mettere insieme scienza e lavoratori

- a) Tutte le parti dell'organizzazione svolgono compiti rigorosamente pianificati
- b) L'organizzazione è divisa (divisione del lavoro verticale) in tre livelli:
 - I. il **livello esecutivo**, che svolge il lavoro operativo secondo modalità da altri stabilite;
 - II. il **livello di direzione intermedia**, dedicato sia alla progettazione delle modalità ottimali di svolgimento del lavoro, sia al suo controllo operativo;
 - III. il **livello dell'alta direzione** che, invece, interviene solo in casi eccezionali sull'ordinaria organizzazione del lavoro e si dedica principalmente alla strategia e allo sviluppo dell'impresa

4. Intima e costante collaborazione fra direzione e lavoratori

- a) Ricerca continua della collaborazione e del consenso tra le parti (livelli) dell'organizzazione
- b) Partecipazione degli operai nella fase di studio, applicazione e verifica delle procedure di lavoro
- c) Stile di direzione che assicuri comunicazioni fluide e dimostri l'importanza attribuita ai lavoratori



I principi...in pratica!

A



= MACCHINA

Non bisogna
sprecare energia

B



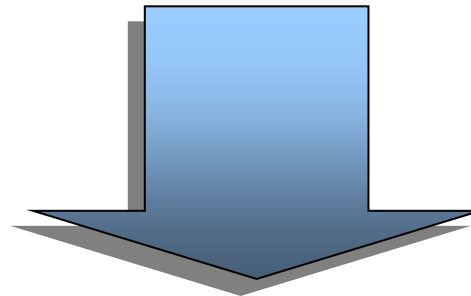
Contano solo i soldi, il
resto è irrilevante



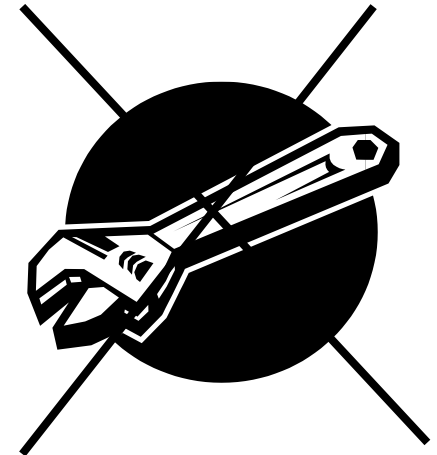
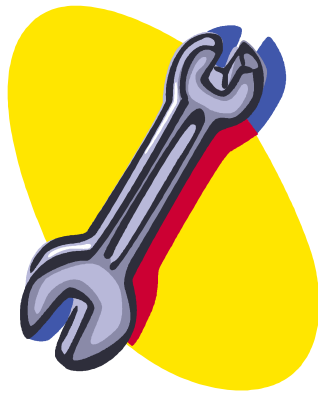
= MACCHINA

I principi...in pratica!

Progettare il LAVORO come si progetta una
MACCHINA



MONOATTIVITA'



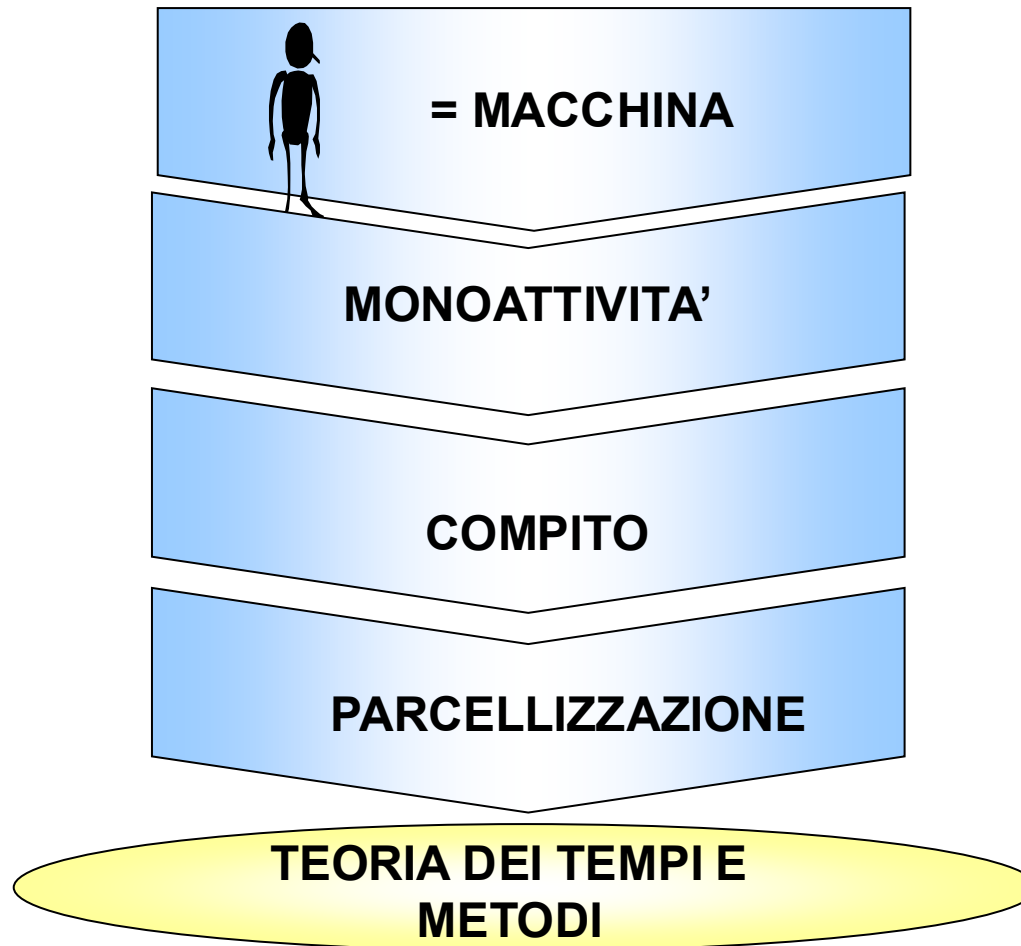


1



= MACCHINA

I principi...in pratica!

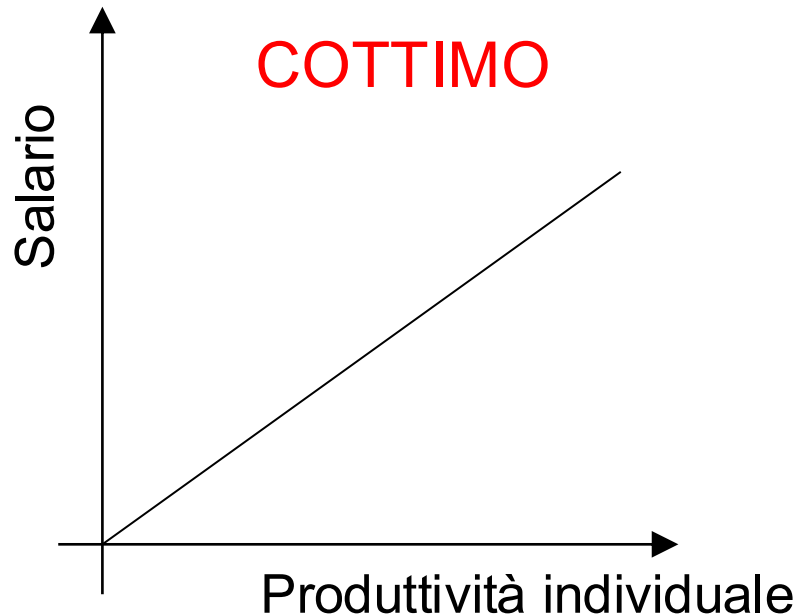




2



I principi...in pratica!



COTTIMO TRADIZIONALE

Non si misura il tempo che una persona lavora, ma l'OUTPUT prodotto. E' questo che definisce la remunerazione

COTTIMO NELLA OSL

La paga più alta non va semplicemente a chi produce più in fretta, ma a chi esegue per intero la **produzione fissata** e secondo i **metodi di lavoro previsti**



L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: **le critiche**

- Concezione pessimistica dell'uomo
- Eccessiva semplificazione in materia di motivazione individuale
- Scarsa considerazione della dimensione psico-sociale dell'individuo
- Antisindacalismo

IMPRENDITORE!
E' finita l'era delle rivendicazioni sindacali,
basta con le assenze per malattia!
E' arrivato l'OPERAIO MODELLO!

Ordina subito il tuo
Operaio Modello!
E' disponibile in
versione standard e
SUPER.

**ORDINA
SUBITO!**

Operaio Modello
versione SUPER:
palla al piede per
limitarne gli
spostamenti,
lingua viscida
per leccarvi
egregiamente il culo.
E' dotato inoltre
di un dispositivo
sonoro, azionabile a
vostro piacimento,
che gli fa dire
"Sì, padrone".


www.RisateOnLine.it
Per ordini superiori ai 30 pezzi uno splendido
omaggio: una segretaria gonfiabile



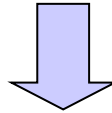
Contenuti

1. **Assemblare le organizzazioni**
2. **L'idealtipo burocratico**
3. **L'organizzazione scientifica del lavoro**
4. **I principi di amministrazione generale e industriale**



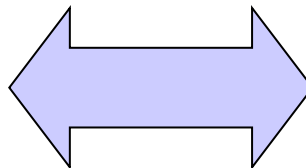
La Scuola Amministrativa: **introduzione alla teoria generale della direzione**

- Fayol si occupa del DIRIGENTE, nel senso di colui che “dirige”, indipendentemente dalla qualifica



- La razionalizzazione organizzativa richiede l'individuazione di principi amministrativi alla base dell'esercizio delle funzioni direttive (razionalizzazione dell'organizzazione dall'alto verso il basso)
- Tutti i teorici di questa scuola sono concordi nell'affermare l'importanza di due tipi di attività.

COORDINAMENTO



SPECIALIZZAZIONE

...e per ciascuna di esse individuano alcuni principi guida



La Scuola Amministrativa: **le funzioni aziendali fondamentali**

Esistono 6 “gruppi di operazioni” o “funzioni aziendali” fondamentali per la gestione di qualsiasi azienda:

(1) F. TECNICA

(2) F. COMMERCIALE

(3) F. FINANZIARIA

(4) F. DI SICUREZZA

(5) F. DI CONTABILITA'

+ (6)

F. DI DIREZIONE

1. A giudizio di Fayol, tale funzione è tanto necessaria quanto poco esplorata
2. E' una funzione universale, in quanto presente e indispensabile in ogni tipo di azienda
3. E' una funzione diffusa, nel senso che interessa con intensità diversa tutti i dipendenti di impresa
4. Le imprese necessitano di una dottrina direttiva definitiva, fondata su precisi **elementi** e **principi** di direzione



La Scuola Amministrativa: **le attività di direzione**

Le attività di direzione aziendale possono essere sintetizzate in alcune funzioni chiave, che trovano espressione nell'acronimo POSDCoRB (Gulick e Urwick, 1937):

- Planning;
- Organizing;
- Staffing;
- Directing;
- Coordinating;
- Reporting;
- Budgeting.



La Scuola Amministrativa: **valori e principi**

La realizzazione di queste attività è ispirata da alcuni valori di fondo, valevoli a tutti i livelli dell'istituto:

- L'unità;
- La continuità;
- La flessibilità;
- La precisione.

La concreta applicazione di questi quattro valori richiede il rispetto di quattordici principi gestionali, che possono essere considerati universalmente applicabili.

I quattordici principi dell'amministrazione generale e industriale presentano un'applicazione ampia, in quanto attuabili in qualsivoglia azienda, a prescindere dal suo ambito di azione:

- | | |
|--|----------------------------------|
| • Divisione e specializzazione; | • Accentramento o decentramento; |
| • Autorità; | • Scala gerarchica; |
| • Disciplina; | • Ordine; |
| • Unità di comando; | • Equità; |
| • Subordinazione all'interesse generale; | • Stabilità della carriera; |
| • Retribuzione; | • Iniziativa; |
| | • Spirito di corpo. |



La Scuola Amministrativa: le eredità

I principi per guidare l'attività di specializzazione...

1. **Il principio di ripartizione del lavoro (dipartimentalizzazione):** le attività devono essere raggruppate in modo da riunire attività omogenee o tra loro collegate all'interno della stessa unità organizzativa (l'omogeneità può essere data dalla somiglianza degli obiettivi, dei processi, della clientela, dell'area geografica ecc.).
2. **Il principio della linea-staff:** le funzioni di linea riguardano attività direttamente connesse con il raggiungimento dei fini organizzativi e sono nettamente distinte dalle funzioni di staff che si occupano di attività di consulenza, ausiliarie, di servizi.



La Scuola Amministrativa: le eredità

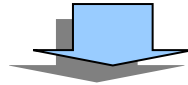
I principi per guidare l'attività di coordinamento...

1. **Il principio dell'unità di comando:** nessun partecipante all'organizzazione deve ricevere ordini da più di un superiore.
2. **Il principio dell'ampiezza del controllo:** nessun superiore deve avere più subordinati di quanti non ne possa sovrintendere con efficacia.
3. **Il principio dell'eccezione:** i subordinati gestiscono i compiti di routine e i superiori affrontano le situazioni eccezionali.
4. **Il principio scalare:** tutti i partecipanti sono legati in un'unica struttura gerarchica piramidale.



Approccio universalistico

WEBER, TAYLOR, FAYOL



UNIVERSALISTICI

Forniscono la soluzione universale, valida per tutte le aziende del mondo, indipendentemente dalle loro caratteristiche

