

**HENRY MINTZBERG**

**CAPIRE LE  
ORGANIZZAZIONI...  
ALLA BUON'ORA!**

**7 FORME E 7 FORZE**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Tracce**

I nuovi passaggi della contemporaneità

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**HENRY MINTZBERG**

**CAPIRE LE  
ORGANIZZAZIONI...  
ALLA BUON'ORA**

**7 FORME E 7 FORZE**

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Understanding Organizations... Finally!*  
Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Copyright c 2023 by Henry Mintzberg  
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,  
San Francisco, CA, USA  
All rights reserved.

Traduzione dall'inglese di Pierluigi Micalizzi

1a edizione. Copyright c 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Dulcie... insieme, finalmente!*





# Indice

---

Prefazione	pag.	9
1. Il mondo delle organizzazioni	»	11

## **Parte 1 Rivedere l'organizzazione**

2. I player e le varie parti di un'organizzazione	»	23
3. L'arte, l'artigianato e la scienza dell'organizzazione	»	36

## **Parte 2 I fondamenti della progettazione dell'organizzazione**

4. I meccanismi di coordinamento	»	53
5. Gli elementi della progettazione	»	61
6. La progettazione contestualizzata	»	75

## **Parte 3 Quattro forme basilari di organizzazione**

7. L'impresa personale	»	83
8. La macchina programmata	»	90
9. L'assemblea di professionisti	»	103
10. Il progetto pionieristico	»	115
11. Le quattro forme insieme	»	124

**Parte 4**  
**Sette forze fondamentali**

- |                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| 12. Una forza per ogni forma     | pag. 143 |
| 13. Tre forze per tutte le forme | » 146    |

**Parte 5**  
**Tre ulteriori forme**

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| 14. La forma divisionale | » 163 |
| 15. La comunità nave     | » 178 |
| 16. L'arena politica     | » 185 |

**Parte 6**  
**Bilanciare le forze e le forme**

- |   |       |
|---|-------|
| 17. In lode della forma ancorata                  | » 193 |
| 18. Le forme ibride                               | » 198 |
| 19. Un ciclo di vita che passa per tutte le forme | » 202 |

**Parte 7**  
**Oltre le sette forme**

- |  |       |
|--|-------|
| 20. Organizzazioni orientate verso l'esterno           | » 221 |
| 21. Aprire all'esterno il progetto dell'organizzazione | » 234 |
| L'autore   | » 241 |

# Prefazione

---

Nel 1979, pubblicai *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, 512 pagine scritte in un carattere piccolo. Tra tutti i libri che ho scritto è quello che preferisco, per la sua scorrevolezza e la sua coerenza. È anche stato il libro di maggiore successo, soprattutto nella sua versione abbreviata, *Strucure in Fives*, 312 pagine e con un carattere più grande.

Nelle pagine che seguono la mia intenzione è quella di rivedere e aggiornare quel libro, senza cercare di sintetizzare anni di ricerca, ma provando a ricapitolare le esperienze di una vita con le organizzazioni. Nel 1979, la ricerca pubblicata richiedeva sintesi: la letteratura sul tema era parecchia e proveniva da diversi ambiti di studio. Quei libri la presentavano in maniera organica; oggi, invece, sia nella pratica, sia sul piano educativo c'è bisogno di una maggiore comprensione delle organizzazioni, che sono imprescindibili per quasi tutto quello che facciamo.

Pertanto, riprendendo l'idea di *Structure in Fives*, intendo passare in rassegna mezzo secolo di esperienze – la mia e quella che sono riuscito a reperire – con lo scopo di “capire finalmente le organizzazioni”... Gli eremiti possono interrompere qui la lettura, e altrettanto possono fare i pedanti: questo libro riporta poche fonti e non chiedo venia per le molte che sono invecchiate. Le buone intuizioni, come il buon vino, superano la prova del tempo. Così accade anche per le buone storie che avrete modo di leggere, sia del passato (molte), sia del presente.

Probabilmente sono più noto come teorico del management, ma, fondamentalmente, sono un teorico delle organizzazioni. Ho trascorso l'intera carriera a cercare di capire queste strane creature. Così come un bravo scacchista può passare da una partita a quella succes-

siva, comprendendo rapidamente la situazione sulla scacchiera, io, dopo tanti anni di esperienza, di osservazione e consulenze, quando entro in un'organizzazione ne colgo le più profonde ragioni che stanno alla base del suo agire, la sua cultura, le sue condizioni, quasi ne riconosco gli odori dei suoi uffici. Immaginate quanta esperienza e quante storie si possono accumulare in mezzo secolo. Ricordo di aver letto un racconto fantascientifico in cui vi era un personaggio che impazziva ogni volta che passava davanti all'erba appena tagliata perché la sentiva urlare di piacere o per disperazione.

I libri sono opere individuali ma hanno bisogno del sostegno delle organizzazioni (come quasi tutte le attività umane). La mia gratitudine va in particolare alla McGill University, che mi ha sostenuto in questo progetto, e alla nostra attuale rettrice, Yolande Chan. Ringrazio inoltre la casa editrice Berrett-Koehler, che riesce sempre a essere così coinvolgente, e in particolare Neal Mallet, fantastico collaboratore nella stesura di questo libro, così come lo è stato in passato Steve Piersanti per tutti quelli che lo hanno preceduto.

Il supporto degli altri è stato fondamentale e sincero. Ringrazio Dulcie Naimer, che ha contribuito molto sul piano personale e su quello materiale; Santa Balanca-Rodrigues, che, dopo un quarto di secolo, ogni nuovo giorno dimostra di essere un'assistente sempre più brava; Jeremiah Lee, che ha impostato il libro fin dall'inizio; Jeff Kulik, che porta il lavoro di editing a livelli irraggiungibili; Alex Anderson, la cui precisione si combina al meglio con la mia mancanza di essa; Charles Marful, che mi ha impedito di mettere a soqquadro i Capitoli dal 2 al 6; Lars Groth, il cui riscontro minuzioso mi ha aiutato a chiarire molti punti oscuri; Saku Mantere, il cui apporto al Capitolo 20 è stato inestimabile; l'eccellente lavoro di David Peattie e di Ashley Ingram a livello di produzione; Amy Smith Bell, per il suo editing accurato; Susan Mintzberg, per il suo editing informale; Dave Dudley, per i fantastici grafici e per altri contributi specifici; Hanieh Mohammadi, Karl Moore e P.D. Jose.

# 1

## Il mondo delle organizzazioni

---

Con quante organizzazioni entrerete in contatto nel corso di una vostra giornata tipo? Dieci pensate che siano troppe? Cominciamo dal mattino. Per prima cosa, controllate la vostra e-mail, grazie a un produttore di telefoni e a una società che fornisce l'accesso a internet. La colazione vi viene fornita da agricoltori, aziende agro-alimentari, negozi di alimentari e anche da compagnie aeree e camionisti. Andate a lavorare in un'azienda, in un ufficio statale o in una organizzazione non governativa (ONG) o magari andate a scuola per studiare, trasportati dall'azienda di trasporto pubblico, a meno che non guidiate la vostra auto su una strada pattugliata dalle forze di polizia e di cui il comune effettua la manutenzione. Dopo il pranzo in un bar, ci può stare un salto in banca o in palestra a fare esercizi. Al ritorno a casa, vi togliete alcune curiosità su Wikipedia, tramite Google, poi guardate il telegiornale su una rete televisiva, prima di immergervi nella lettura di questo libro pubblicato per voi da una casa editrice (e scritto da un autore, ma io non sono un'organizzazione). Ne conto almeno quindici, ne manca qualcuna?

Viviamo in un mondo di organizzazioni, dalla nascita in un ospedale fino alla sepoltura a cura di un servizio di onoranze funebri. Nel mezzo, c'è spazio per l'istruzione, il lavoro, l'intrattenimento e l'exasperazione, tutto grazie a (o per colpa di) un'organizzazione. Eppure, che cosa sappiamo veramente di queste realtà?

Se volete conoscere qualcosa di voi stessi – la vostra personalità, le vostre ansie e quant'altro – entrate in una libreria e vi comprate uno tra le decine di libri di auto-aiuto che compaiono sugli scaffali. Se vi interessate di economia leggete i blog che più vi piacciono per avere le ultime notizie. Ma **tra il livello micro e quello macroeconomico, dove dovete andare per scoprire come**

**funzionano questi oggetti sociali chiamati “organizzazioni”?** (Prendete nota: gli elementi rilevanti del contenuto del libro sono evidenziati in **grassetto**). Benvenuti in *Capire le organizzazioni... alla buon'ora!*

## **Che cos'è, dopotutto, un'organizzazione?**

Se un bambino di sette anni vi chiedesse “Che cosa sono queste ‘organizzazioni’ di cui continui a parlare? Che cosa è mai Google? Come può un'organizzazione essere una mela (Apple)?”, che cosa rispondereste? Indichereste forse un edificio? Oppure un logo sulla busta paga delle persone chiamate “dipendenti”? Se volete vedere una mela andate al supermercato, ma dove bisogna andare per vedere *questa* “mela” (Apple)? Benvenuti a tutti i bambini di sette anni (ma anche agli adulti) nel nebuloso mondo delle organizzazioni.

### **UN PAIO DI DEFINIZIONI**

Prima di proseguire, qualche puntualizzazione.

**Un'organizzazione può essere definita come azione collettiva strutturata per il perseguimento di una missione condivisa.** Per spiegarlo a un bambino di sette anni, ma anche a chiunque altro, potremmo dire che un'organizzazione è data da un certo numero di persone che opera in qualche modalità formalizzata per ottenere qualcosa. E **la struttura di un'organizzazione può essere definita come uno schema di relazioni ideato per consentire alle persone di agire di concerto.**

Cominciamo del quadro generale: l'immensa varietà di organizzazioni esistenti. La Figura 1.1 ordina le organizzazioni secondo il settore in cui operano: amministrazioni del settore pubblico, aziende del settore privato, associazioni del terzo settore, la maggior parte con base nella comunità (e di proprietà dei loro membri, come le cooperative, oppure di nessuno, come le organizzazioni di beneficenza, le ONG e le università private)<sup>1</sup>. Probabilmente sapete qualcosa delle molte organizzazioni elencate, ma qui sono presentate tutte assieme.

## Amministrazioni del settore pubblico

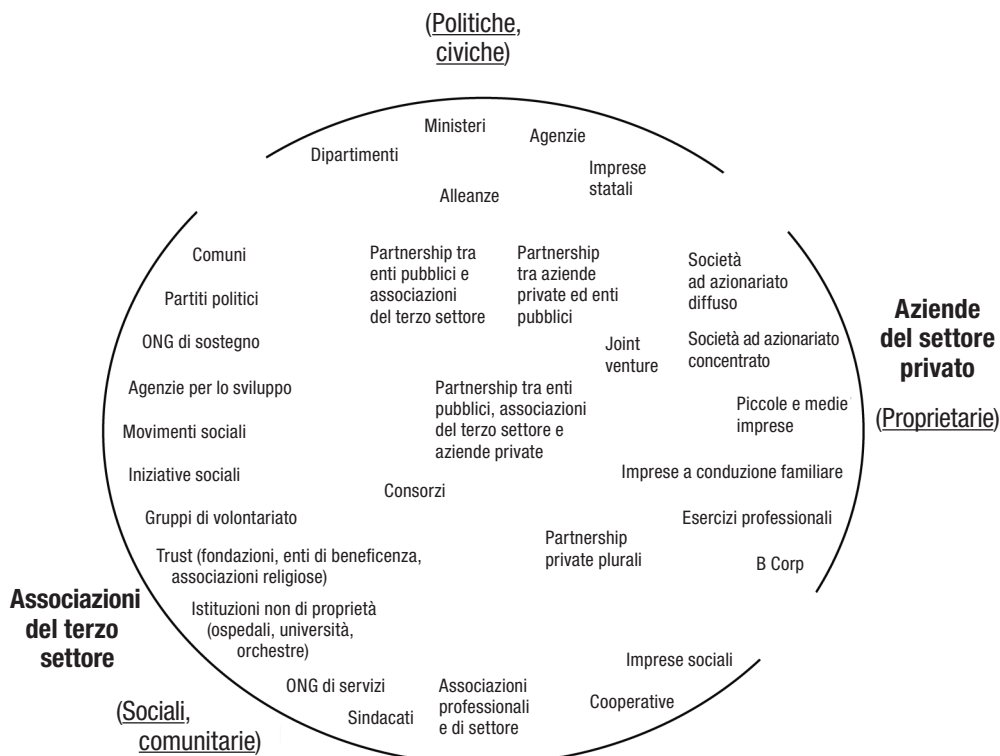


Figura 1.1 – Mappando il nostro mondo delle organizzazioni

## Il modo peggiore di organizzarsi

Nel 1911, Frederick Taylor scrisse un libro intitolato *Principles of Scientific Management*, che proponeva “il metodo migliore” – adesso conosciuto come “il modo migliore” – di gestire il lavoro in tutte le organizzazioni<sup>2</sup>. La sua proposta, stare addosso ai lavoratori con un cronometro e analizzare ogni particolare del loro lavoro, trattandoli come un paio di mani senza testa, è ormai finita nel dimenticatoio. Non è però ancora stata abbandonata l’idea che esista un modo migliore di tutti gli altri per organizzare il lavoro, valido tanto per le autofficine e le case automobilistiche, quanto per i banchi alimentari e gli allevamenti su scala industriale (pianificazione strategica per tutti quanti?). **Crederci che esista un modo migliore per struttura-**



**re le organizzazioni è il modo peggiore di gestirle.** Le organizzazioni sono diversissime tra loro. Per esempio, potreste avere notato che un'orchestra sinfonica è diversa da una fabbrica: non a tutti è capitato (si veda il riquadro).

### **UN'ORCHESTRA EFFICIENTE**

Un giovane studente di una business school ha infine avuto modo di mettere in pratica gli insegnamenti ricevuti. Gli è stato chiesto di scegliere un'organizzazione con cui non aveva familiarità, di studiarla e di proporre raccomandazioni per migliorarne l'efficienza. Lo studente ha scelto un'orchestra sinfonica, ha presenziato al suo primo concerto e ha presentato la seguente analisi.

- a) Per lunghi periodi i quattro oboi non avevano nulla da fare. Il numero di oboi dovrebbe pertanto essere ridotto e l'operazione deve essere estesa più in generale all'intero programma del concerto, per eliminare i picchi e i cali di attività.
- b) Tutti i venti violini suonavano note identiche. Sembra essere una duplicazione superflua, quindi il personale di questa sezione dovrebbe essere tagliato drasticamente.
- c) L'obsolescenza degli strumenti è un'altra questione che richiede un ulteriore esame. Sul programma di sala era evidenziato il fatto che lo strumento del primo violinista aveva alcuni secoli. Se fossero state applicate le aliquote di ammortamento, il valore di questo strumento sarebbe risultato pari a zero e sarebbe stato consigliato l'acquisto di uno strumento più moderno molto tempo fa.
- d) Molta attenzione veniva posta nel suonare le biscrome, una raffinatezza che sembrava inutile. Si raccomanda che le note siano "arrotondate" alla semicroma più vicina. Se lo si facesse, sarebbe possibile utilizzare più estensivamente gli apprendisti e strumentisti di livello inferiore.
- e) Infine, sembrava esserci una ripetizione eccessiva di alcuni passaggi musicali. Pertanto, le partiture potrebbero essere sfrondate sostanzialmente. Non ha senso far ripetere ai fiati qualcosa già suonato dagli archi. Se tutti i passaggi ridondanti fossero eliminati, l'intero concerto di due ore potrebbe essere ridotto a venti minuti e non ci sarebbe bisogno dell'intervallo<sup>3</sup>.

Divertente, vero? Ma che cosa sarebbe accaduto se lo studente avesse invece scelto di studiare una fabbrica? In quel caso, nessuno avrebbe riso. Nemmeno gli operai. Questa storia è, evidentemente,

falsa, ma solo riguardo al contesto. Di storie del genere ce ne sono in abbondanza. Una professoressa della Harvard Business School si divertiva a definire gli ospedali come “fabbriche specializzate”<sup>24</sup>. Vorreste avere un figlio in un luogo del genere? E che dire dei molti politici che pensano di gestire il governo come un’azienda? Forse si dovrebbe gestire l’azienda come un governo? Si dovrebbe giocare il calcio europeo con l’attrezzatura del football nordamericano?<sup>25</sup>.

### **La più grande, la più sfacciata, la più piccola, la più bizzarra**

Qual è la più grande organizzazione a cui riuscite a pensare? Io scelgo non tanto la più grande, ma la più sfacciata. Il National Health Service (il sistema sanitario nazionale del Regno Unito) si è vantato di essere superato in dimensioni solo dall’Armata Rossa cinese, da Walmart e dalle Indian Railways (le ferrovie indiane). Però! È questo l’atteggiamento che volete dal medico che farà nascere vostro figlio?

Qual è la più piccola? L’ho scoperto presto, lavorando per una minuscola azienda che fabbricava etichette. C’erano due manager: uno si occupava della produzione e l’altro di vendite. Essi non capivano perché le distinte ci mettessero tanto tempo per andare in produzione, quindi le ho monitorate, un po’ come avrebbe fatto Taylor. Una distinta rimaneva sulla scrivania di uno dei manager finché non la firmava, poi passava all’altro. La morale della favola è che due manager sono più che sufficienti per creare burocrazia.

Qual è l’organizzazione più bizzarra che riuscite a immaginare? Che ne dite della Paperweight Collector Association o della Association of Association Executives? Alcuni anni fa mi sono imbattuto nella Flying Funeral Directors of America, che aveva la missione dichiarata di “creare e promuovere l’interesse per i voli e le esequie; di unirsi per affrontare le sciagure e per migliorare la sicurezza dei voli”<sup>26</sup>. Che missione! Non sapevano se salvare i passeggeri o seppellirli.

E qual è l’organizzazione più diffusa? Forse i ristoranti: probabilmente, ce n’è uno dietro l’angolo di casa vostra. Eppure, anche i ristoranti variano: dalle bettole ai fast-food in franchising fino ai ristoranti stellati e ai servizi di catering per gli eventi. Non c’è un unico modo di organizzare tutti questi ristoranti così come non c’è un unico chef che possa andare bene per tutti.

## Organizzazioni senza vocabolario

Due biologi canadesi si incontrano per discutere delle loro ricerche. Uno ha studiato gli orsi, l'altro i castori. Ipotizziamo che non esista un vocabolario che includa le parole per descrivere le caratteristiche di entrambe queste specie diverse, ma che i due scienziati abbiano a disposizione per potersi confrontare in merito alle loro ricerche solo la parola “mammifero” (così come noi abbiamo solo il termine “organizzazione” per affrontare certi argomenti). La discussione verte su quale sia il posto migliore per un mammifero dove trascorrere l'inverno.

“In una caverna, ovviamente”, sostiene il biologo degli orsi.

“Stai scherzando?”, risponde il biologo dei castori. “I loro predatori arrivano e se li mangiano. Devono costruirsi una tana in legno accanto a un lago così che possano fuggire a nuoto”.

“Adesso sei tu che scherzi”, replica il biologo degli orsi. “I mammiferi non hanno predatori!”.

I due biologi parlano senza capirsi a causa dei limiti del loro vocabolario. La stessa cosa accade a noi quando parliamo di organizzazioni. **Ci manca, infatti, un vocabolario per discutere delle diverse specie di organizzazione.** Così confondiamo le orchestre con le fabbriche. L'ignoranza è il nostro predatore: divora le organizzazioni non considerando le differenze. Questo libro intende fornire un vocabolario per il superamento di questa situazione.

## Five to Sevens (e oltre)

Nel 1983 pubblicai *Structures in Fives*, una versione abbreviata di *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, pubblicato nel 1979<sup>7</sup>. Ultimamente, ho sentito il bisogno di aggiornarlo, in quanto sintesi di mezzo secolo di esperienze con le organizzazioni, soprattutto per espandere le cinque forme che erano alla base di quel libro a sette (come sette sono le forze che sono al centro della struttura delle organizzazioni – si veda il riquadro).

## IL MAGICO NUMERO SETTE

Secondo il *Dictionnaire des Symboles*, “Cinque è il numero del centro, dell’armonia e dell’equilibrio”<sup>8</sup>. Sarà anche così, ma il sette è il numero della “perfezione”, il “simbolo della totalità umana”, pertanto del compimento. Quindi perché non il sette in questo caso?

In un famoso articolo intitolato “The Magic Number Seven, Plus or Minus Two”, lo psicologo George Miller suggeriva che la nostra inclinazione a classificare le cose sette alla volta (le sette meraviglie del mondo, i sette giorni della settimana, ecc.), riflette il numero di “pezzi” di informazione che siamo in grado di immagazzinare nelle nostre memorie a breve e a medio termine<sup>9</sup>. Tre meraviglie del mondo sarebbero una miseria, per così dire, mentre dodici sarebbero scoraggianti. Così, perché non sette per il nostro mondo delle organizzazioni? Dopotutto, non voglio sovraccaricare i lettori e nemmeno me stesso in quanto scrittore (almeno non fino al Capitolo 17).

Quando ho iniziato questo libro, ho fatto una chiacchierata con Jeremiah Lee, un amico consulente di Boston che conosce bene buona parte del mio lavoro. Jeremiah mi ha fatto una domanda che ha modificato la mia idea iniziale. Poiché diversi miei libri erano stati scritti sotto forma di sintesi (sintesi di teorie e di idee sulla strategia, sul management e sul bilancio sociale), mi ha proposto di fare in questo nuovo lavoro una sintesi delle sintesi<sup>10</sup>. Quindi ho deciso (a) di cambiare il titolo in *Capire l’organizzazione... alla buon’ora!*, (b) di mettere insieme una spiegazione della gestione, del processo decisionale e della formazione di una strategia affrontando alcune questioni centrali della vita di un’organizzazione e (c) di utilizzare un tono più vivace, nel tentativo di raggiungere tutti coloro che non hanno una formazione specialistica su questo argomento.

Come avrete indovinato, questo libro è costituito da sette parti. Dopo che la prima parte si sarà occupata di proporre un’analisi dell’operare delle organizzazioni, mostrando come si possono utilizzare l’arte, l’artigianato e la scienza per prendere decisioni, creare strategie, guidare il management, la seconda parte introdurrà gli elementi costitutivi della progettazione organizzativa; elementi che nella terza parte verranno assemblati per dare vita a quattro forme fondamentali di organizzazioni (personale, programmata, professionale e progettuale). Questo è il cuore del libro.

Oltre a una serie di forme, dobbiamo considerare l'organizzazione come una rete di forze. Perciò, la quarta parte presenterà quattro forze elementari (consolidamento, efficienza, conoscenza e collaborazione), una delle quali, vedremo, predomina in ognuna delle forme, mentre tre forze aggiuntive (la separazione, la cultura e il conflitto) possono prevalere in tutte le forme. Queste tre forze, a loro volta, suggeriscono altre tre forme (forma divisionale, comunità nave e arena politica), che verranno definite nella quinta parte del libro, offrendoci un totale di sette forme e sette forze.

La sesta parte intreccerà queste forze attraverso le varie forme, descrivendo in che modo esse fissano le forme per impedire che vadano fuori controllo, creano degli ibridi e guidano le trasformazioni lungo il ciclo di vita delle organizzazioni.

La settima parte chiuderà il libro aprendolo, oltre il numero sette. Verrà mostrato innanzitutto come le organizzazioni hanno aperto le frontiere per uscire verso l'esterno e poi come il processo di strutturazione di un'organizzazione può aprirsi alla progettazione.

Gli eremiti non hanno probabilmente bisogno di capire le organizzazioni, ma noi tutti sì, almeno se vogliamo farne un uso costruttivo. Che cosa sono queste creature? Come funzionano? Quando non funzionano? Come possiamo farle funzionare in modo migliore? Le risposte sono importanti perché non appena poserete il libro, dovrete affrontare orsi, castori e altre bestie del mondo delle organizzazioni. I rinforzi stanno arrivando!

## Note

<sup>1</sup> Mintzberg H., "Time for the Plural Sector", *Stanford Social Innovation Review*, 13, n. 3, 2015, pp. 28-33.

<sup>2</sup> Taylor F., *Principles of Scientific Management*, Harper & Bro., New York, 1911. "Tra i diversi metodi e strumenti utilizzati per ogni elemento di tutte le professioni vi è solo un metodo e uno strumento più rapido e migliore di ogni altro. Questo metodo e questo strumento possono essere scoperti e sviluppati attraverso lo studio scientifico di tutti i metodi e gli strumenti in uso, insieme a uno studio accurato e minuzioso del tempo e del moto" (p. 25).

<sup>3</sup> Pubblicato a metà degli anni Cinquanta nel bollettino di un professore americano, in una rivista militare canadese e dalla rivista *Harper's*, si basava probabilmente su una relazione anonima che circolava a Londra, pubblicata in origine da *Her Majesty's Treasure of the Courts*.

<sup>4</sup> Herzlinger R.E., "Why Innovation in Health Care Is So Hard", *Harvard Business Review*, 84, n. 5, 2006, pp. 58-66.

<sup>5</sup> Nordamericano e non americano, perché lo sport è stato inventato presso la mia università, la McGill, in Canada. Montgomery M., “May 14, 1874. How Canada Created American Football”, *Radio Canada International*, 4 maggio 2015.

<sup>6</sup> “Flying Funeral Directors of America”, in *The Encyclopaedia of Associations*, Gale Directory Library, 1979.

<sup>7</sup> Mintzberg H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983, trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996; Mintzberg H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.

<sup>8</sup> Chevalier J., Gheerbrant A., *Dictionnaire des Symboles*, Éditiones Robert Laffont/JUPITER, Paris, 1982, trad. it. *Dizionario dei simboli*, Rizzoli, Milano, 1999.

<sup>9</sup> Miller G.A., “The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”, *Psychological Review*, 63, 1956, pp. 81-97.

<sup>10</sup> Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*; Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press and Prentice-Hall, New York-Hoboken, NJ, 2009; Mintzberg H., *Simply Managing*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 2013, trad. it. *Il lavoro manageriale in pratica*, FrancoAngeli, Milano, 2014; Mintzberg H., *Rebalancing Society: Radical Renewal beyond Left, Right, and Center*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 2015.



# Parte 1

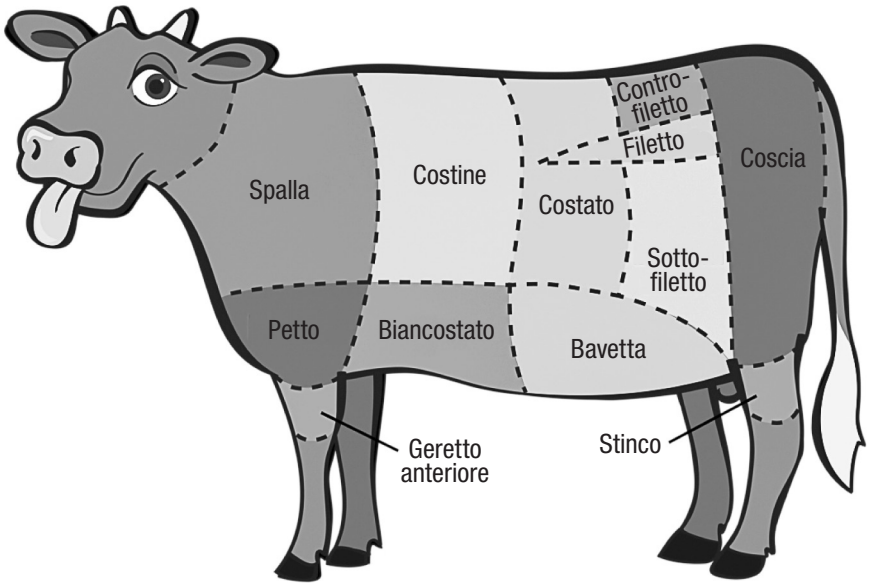
## Rivedere l'organizzazione

---

Immaginate di entrare in un'azienda e di chiedere di poterne vedere un'immagine rappresentativa. È molto probabile che a tale domanda vi rispondano mostrandovi "l'organigramma". Sicuramente, a quel punto vi chiedereste: "Davvero non c'è nient'altro che possa dare un'idea di che azienda sia oltre a questo schema fatto di caselle con i nomi dei vari responsabili poste una sopra l'altra?". Pensare che tale immagine possa fornire una rappresentazione di un'organizzazione è come rispondere all'amico che chiede di poter vedere l'album di famiglia mostrandogli l'albero genealogico.

È ora di rivedere le organizzazioni. Il Capitolo 2 considera chi sono i player fondamentali e dove si trovano. Il Capitolo 3 utilizza la figura di un triangolo (ai cui vertici si immagina vi siano arte, artigianato e scienza) per illustrare i diversi modi in cui si prendono le decisioni, si creano le strategie e i manager svolgono il loro lavoro nelle organizzazioni.





Spalla

Costine

Costato

Controfiletto

Filetto

Coscia

Petto

Biancostato

Sottofiletto

Bavetta

Geretto anteriore

Stinco

## 2

# I player e le varie parti di un'organizzazione

---

Qualche anno fa, nella pubblicità di un'importante azienda di software si vedeva un disegno simile a quello della pagina precedente. Quella, dichiarava una voce fuori campo, non era una mucca, bensì l'immagine di una mucca. Nelle mucche sane le parti non sanno nemmeno di essere parti, perché lavorano insieme armoniosamente. Lo spot chiedeva: **“Vorreste che la vostra organizzazione funzionasse come un'immagine o come una mucca?”**<sup>1</sup>.

È una domanda seria! Le mucche non hanno problemi a fare le mucche, così come noi non abbiamo problemi a operare come singoli esseri umani, almeno dal punto di vista fisiologico. Perché dunque abbiamo invece tanti problemi a lavorare insieme a livello sociale? È forse perché siamo ossessionati dalle immagini e dai grafici?

### **Pensare fuori dagli schemi**

Parliamo ininterrottamente di “pensare fuori dagli schemi”, ma lo facciamo dall'interno dei nostri schemi, in particolare dall'interno di schemi come quelli esemplificati dal grafico riportato qui sotto (Figura 2.1). (Grafico per la prima volta utilizzato nel XVIII secolo e da allora più volte riproposto).

Il grafico è un'organizzazione? Lo scheletro è una mucca? Le caselle del grafico sono i manager dell'organizzazione e le linee che li uniscono le loro conversazioni? O queste caselle sono la nostra prigione?

Naturalmente, un grafico ha le sue funzioni. Come una mappa che identifica le città e le vie di comunicazione che le uniscono, il grafico ci mostra le parti e le persone raggruppate in unità e co-

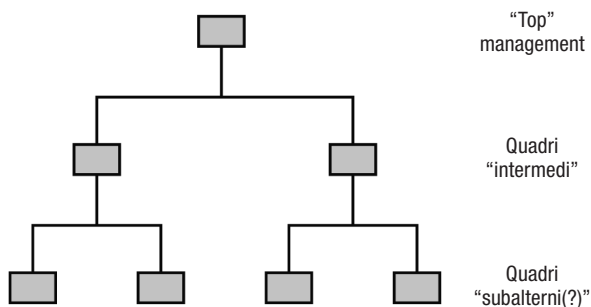


Figura 2.1 – Un'organizzazione

me queste sono connesse attraverso l'autorità formale, in pratica chi riporta a chi e con quale titolo. Ma come una mappa non può parlarci dell'economia e della società di un Paese e di una città, così il grafico non ci dice che cosa accade dentro l'organizzazione, per non parlare del motivo per cui accade. Talvolta, dal grafico non emerge nemmeno che cosa faccia l'organizzazione per vivere. Ciò che il grafico sicuramente mostra è che siamo ossessionati dall'autorità, affascinati dallo status, da chi sta più in alto e da quel genere di cose (si veda il riquadro).

### IN CIMA A CHE COSA?

Usiamo l'espressione *top management* in modo disinvolto. In cima (*top*) a che cosa? Al grafico di sicuro, anche in cima alla classifica degli stipendi, magari anche in cima all'edificio della sede centrale. Ma vedersi in cima a un'organizzazione consente a un capo di essere sopra a ciò che accade in quella organizzazione? Difficilmente, se tutti gli altri sono posti più in basso.

Al di sotto del top management ci sono i *quadri intermedi*. Che in quanto intermedi si trovano a metà del grafico, ma anche nel mezzo di ciò che succede nell'organizzazione? Ci sono quadri intermedi che si limitano a passare carte verso il basso e verso l'alto nella gerarchia, mentre altri riescono a collegare le azioni dal basso alle astrazioni dei piani alti. Forse, allora, queste persone dovrebbero essere chiamate "manager di collegamento".

E che dire dei *quadri subalterni* (o *subordinati*)? Li avete mai sentiti nominare? Di sicuro, se ci sono i top manager e i quadri intermedi,

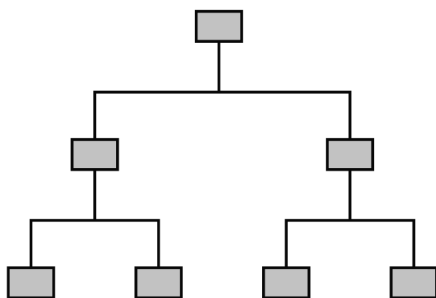


Figura 2.2 – Una riorganizzazione

devono anche esserci i quadri subalterni, proprio in fondo alla figura. Nessuna organizzazione utilizza questa espressione, ma ogni quadro subalterno sa che posizione occupa nel grafico, se non nell'organizzazione, si spera.

Se volete correggere queste distorsioni nella vostra organizzazione, vi suggerisco di abolire l'espressione "top management" finché non siete pronti a usare l'espressione "quadri subalterni".

**Ecco un'altra riorganizzazione.** Date un'occhiata alla Figura 2.2 e confrontatela con la Figura 2.1. Mostra una riorganizzazione. Avete notato la differenza? I manager che sono stati dislocati in tutto il grafico certamente sì: ognuno di loro ha un nuovo titolo o, un nuovo "superiore" o nuovi "subordinati" (che vocaboli orrendi). Ci dev'essere qualcosa di più nelle organizzazioni di tutte queste classificazioni e queste gerarchie. Se vale il detto "vedere per credere", sarà meglio provare a osservare le nostre organizzazioni in modo diverso.

**Riorganizzare piace nelle organizzazioni perché è qualcosa di facile.** Tutto ciò che vi serve è un foglio di carta e una penna, se non addirittura una matita con una buona gomma o una tastiera con un grande tasto CANCELLA. L'amministrazione va qui, il marketing va là e così via. Travis diventa il ministro dei trasporti, Daphne diventa la ministra della difesa. Un posto per tutti... in una confusione totale. "Abbiamo fatto formazione senza risparmiarci, ma ogni volta che iniziavamo a formare i team sembrava che saremmo stati riorganizzati. Avrei imparato più tardi nella vita che tendiamo ad affrontare

ogni nuova situazione in termini di una riorganizzazione e che meraviglioso metodo può essere per creare l'illusione del progredire mentre si produce confusione, inefficienza e demoralizzazione" (di solito questa frase viene attribuita a Petronio Arbitro della Marina di Roma, 250 a.C., ma pare che in realtà sia stata scritta intorno al 1948).

Immaginate, invece, una riorganizzazione degli spazi: mischiare i posti a sedere. Questo potrebbe richiedere uno sforzo ulteriore, almeno per i progettisti, ma potrebbe significare uno sforzo minore per tutti gli altri. Improvvisamente Enid del dipartimento di progettazione si ritrova seduta di fianco a Max del marketing. Anziché continuare a lamentarsi l'una dell'altro, e viceversa, adesso si parleranno, almeno alla macchina del caffè. Capi non se ne vedono. Questa è una riorganizzazione!

## I player principali

Le mucche hanno parti reali, come polmoni e fegato, cervello e intestino. Queste parti fanno cose reali (se confrontate con una bistecca di controfiletto, che non fa niente per la mucca, tranne che porre fine alla sua vita). Allo stesso modo, le organizzazioni, hanno parti reali, con player che fanno cose reali. Di seguito, i principali.

- **Gli operativi svolgono il lavoro di base: realizzano i prodotti, forniscono il servizio clienti e qualunque cosa sia di supporto diretto a questi ultimi.** In una squadra di hockey tengono il punteggio e si occupano della manutenzione dell'attrezzatura. In un ristorante servono il controfiletto e parcheggiano le Passat. Nelle manifatture sono i responsabili degli acquisti, gli operatori di macchina, i venditori.
- **Lo staff di supporto sostiene il lavoro di base indirettamente: sviluppa il sistema informativo, fornisce l'assistenza legale, accoglie gli ospiti alla reception.** Pensate ai servizi di assistenza in un'università (biblioteche, ufficio personale, studentati, ufficio relazioni con ex allievi, club di facoltà e molti altri): sono così tanti che viene da chiedersi se c'è ancora spazio per i docenti (il termine "staff" viene anche utilizzato altrimenti, talvolta per i dipendenti in generale, per esempio nel caso dello staff di un ufficio legale, o per i medici di un ospedale, persino per il senior management di una grande azienda).

- **Gli *analisti* controllano e adattano le attività: le pianificano, le programmano, le misurano, programmano le spese e talvolta formano le persone che fanno tutto ciò, non lo fanno loro stessi.** Considerati tutti quanti assieme, vengono qualche volta chiamati la “tecnostuttura dell’organizzazione”. Come vedremo, alcune organizzazioni non hanno quasi analisti e staff di supporto mentre altre ne hanno in abbondanza di uni o degli altri.
- **I *manager* sovrintendono a tutte le attività di tutti i soggetti appena menzionati, avendo la responsabilità formale di specifiche unità o dell’organizzazione nella sua interezza.** Un’*unità* è una parte formale della struttura di un’organizzazione: il pronto soccorso in un ospedale, una pasticceria in un ristorante, la linea d’attacco nell’hockey. Tranne che nelle organizzazioni più piccole, queste unità sono generalmente visibili nei grafici impilate una sull’altra a formare la *gerarchia ufficiale*. I militari, per esempio, sono raggruppati in squadre, le squadre in plotoni e poi in compagnie, battaglioni, brigate e divisioni, fino al raggruppamento finale in un esercito. Ognuna ha il suo manager, dal sergente al generale. Altrove, troviamo manager con titoli come “allenatore” in una squadra di hockey, “vescovo” in una diocesi della chiesa, “regista” in una troupe cinematografica. Il manager a capo di tutta l’azienda è di solito chiamato “CEO”, chief executive officer, amministratore delegato. A lui riportano vari altri membri della dirigenza: il “COO” (chief operating officer), il direttore operativo/generale, il “CFO” (chief financial officer), il direttore finanziario, il “CLO” (chief learning officer), il direttore della formazione e via elencando. Scimmiettando le aziende, i CEO si stanno diffondendo in tutte le altre organizzazioni (il capo della chiesa cattolica romana si chiama ancora “pontefice”). Tutti i manager, oltre a sovrintendere al lavoro della loro unità, la mettono in contatto con il mondo esterno. Un direttore delle vendite incontra i clienti, il papa si rivolge ai fedeli in piazza San Pietro.
- **La *cultura* è il sistema di credenze che permea l’organizzazione, fornendo un quadro comune a tutti i protagonisti, per dare vita allo scheletro della struttura.** Così come ogni persona ha un suo carattere, ogni organizzazione ha la sua cultura, il suo modo di fare le cose, da quello più inconcludente a quello più efficace (inoltre, troviamo culture nelle professioni, co-

me quella di medico, nelle funzioni all'interno delle organizzazioni, per esempio nelle vendite oppure nel marketing e, ovviamente, nelle nazioni, per esempio la cultura tedesca, quella italiana, ecc.). Per molti anni, Ed Schein ha descritto la cultura delle organizzazioni individuando tre diversi livelli<sup>2</sup>. Alla superficie, vi sono gli *artefatti* con un visibile valore simbolico (il logo di Apple su un laptop, la croce per la chiesa cattolica, la Statua della Libertà per gli Stati Uniti). Un po' più in profondità troviamo i *valori dichiarati*, dichiarazioni d'intenti pubbliche (i dieci comandamenti, qualunque missione aziendale). Ancora più in profondità, talvolta inconsci, abbiamo gli *assunti taciti condivisi*, che si possono trovare nel comportamento dei soggetti che compongono un'organizzazione (mantenere il massimo della qualità, svolgere tutto rapidamente). Naturalmente, in un'organizzazione sana, i valori dichiarati si manifestano negli assunti taciti condivisi, ma ciò non accade sempre. Per esempio, "greenwashing" è il nome che si dà alle dichiarazioni vuote che riguardano la responsabilità nei confronti dell'ambiente.

- **Gli influencer esterni cercano di determinare il comportamento dell'organizzazione dal di fuori.** Per esempio, i sindacati, le comunità locali e altri gruppi di interesse specifici esercitano pressioni sulle imprese, che a loro volta le esercitano sui governi. Greenpeace fa lobbying alle conferenze COP (conferenze delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici) e i tifosi di Rio de Janeiro tifano per il Flamengo. Molte delle persone in grado di *influenzare* le azioni sono detti "stakeholder", diversamente da coloro che *possiedono* le azioni delle organizzazioni, chiamati "shareholder"<sup>3</sup>. Questi influencer, nel loro insieme, formano una coalizione esterna che potrebbe essere *passiva*, dominata *attivamente* da un gruppo o *divisa* tra molti<sup>4</sup>.

## Il logo iniziale

I libri sono scritti con un ordine lineare, ogni singola parola in sequenza dopo ogni singola altra, dalla prima all'ultima pagina. Ciò funziona senz'altro bene nel caso in cui i libri siano diari, molto meno per altre tipologie di testi (per esempio in un saggio come questo, che intende analizzare la natura delle organizzazioni), in cui l'ordine lineare deve essere impiegato per descrivere qualcosa che non

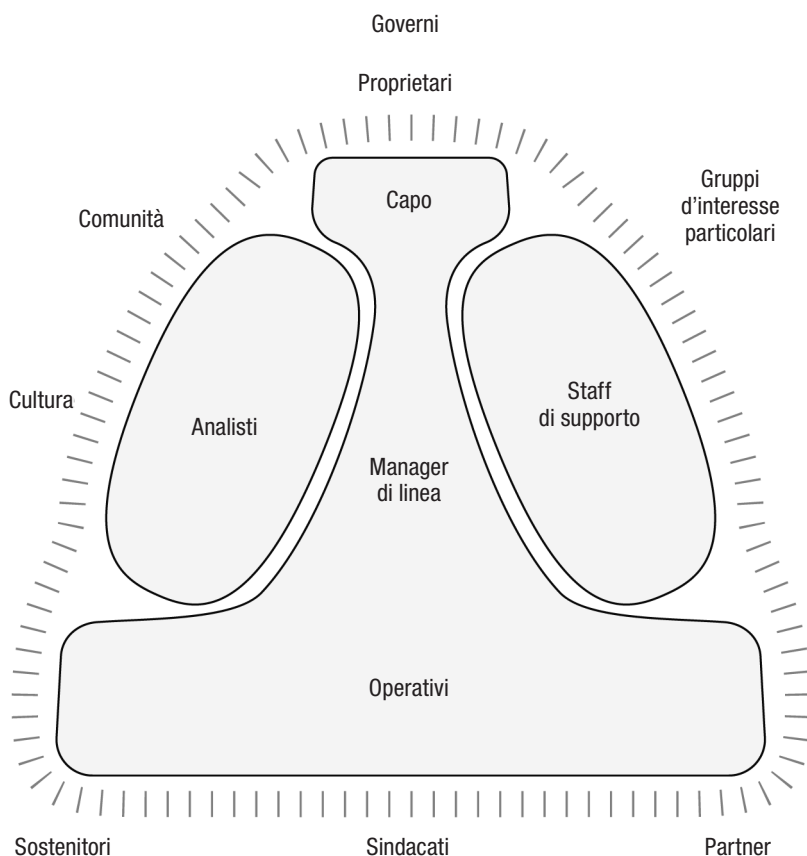


Figura 2.3 – I player e le varie parti delle organizzazioni

lo è affatto. A venire in soccorso dell'autore sono spesso grafici, figure e altre immagini, che riescono a illustrare con efficacia l'intreccio della realtà. Dunque, siate preparati a molte immagini.

Per la versione originale del libro, avevo creato una figura in cui collocare tutti i player (Figura 2.3). Gli *operativi* si trovano alla base e i *manager di linea* – quadri subordinati, intermedi e il top management (chiamato anche *vertice strategico*) – sono al di sopra, con gli *analisti* e lo *staff di supporto* ai due fianchi. Ho poi aggiunto la *cultura* come una sorta di aura e gli *influencer* tutti intorno. Questo è diventato in un certo senso il logo del libro e le persone si sono scatenate con quello che ci vedevano: polmoni, fagioli, ovaie femminili, un fungo capovolto e anche di peggio.



Tuttavia, quando ho cominciato a lavorare su questa nuova edizione, ho capito che con questa figura mi ero adeguato a una visione convenzionale, gerarchica, dell'organizzazione. Ma invece di abbandonare il logo, ho deciso di rinunciare alla gerarchia di cui esso era l'espressione, variandone la forma per dimostrare in che modo differiscono le organizzazioni, con alcune più simili al disegno originale, altre più piatte e altre ancora più tondeggianti.

## Catene, hub, reti e serie

Consideriamo ora alcuni collegamenti tra le parti (catene, hub, reti e serie) per provare a spiegare il flusso delle attività organizzate.

Prendiamo un matrimonio. L'evento in sé è un *hub*, con gli ospiti provenienti da luoghi diversi e convergenti in un luogo centrale. I invitati si mettono in coda per il buffet e formano una *catena*, avanzando in fila per procurarsi un piatto. Essi prendono posto intorno a un tavolo, formando una *serie* nella sala. Infine, quando hanno inizio le danze, il luogo si trasforma in una *rete* di attività interattive, con gli ospiti che chiacchierano e si spostano in ogni dove.

### *L'organizzazione come catena*

Di questi tempi, la descrizione dell'organizzazione che va per la maggiore è **la catena, dove il lavoro avviene in una sequenza lineare**. Per esempio, le automobili sono assemblate mentre procedono lungo la *linea* di produzione, con le componenti che vengono aggiunte una dopo l'altra. È come un doppio gioco nel baseball: dall'interbase alla seconda base e alla prima.



Michael Porter ha reso famosa la *catena del valore* come modalità comune di organizzarsi<sup>5</sup>. Anche l'espressione *supply chain* è diventata di uso comune per descrivere l'attività logistica nelle organizzazioni. Ma mentre i libri possono essere lineari, molto di quello che accade nelle organizzazioni non lo è. Nelle università, i professori di strategia si collegano attraverso qualche genere di catena ai colleghi di marketing? E la geriatria alla pediatria in un ospedale? (Certamente, una lunga catena). Una *catena di negozi* lavora come una catena? Forse, perciò, è ora di spezzare la catena in hub, reti e serie.