



COMPETENZE

BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

Le risposte inadeguate dei manager



A distanza di quasi 50 anni dalle conclusioni di Burns e Stalker, sono ben poche le aziende organizzate in modo organico per far fronte al mercato

Alessandro Cravera è Partner Newton Management Innovation

Nel loro libro *The Management of Innovation*, Burns e Stalker riportano i risultati di un celebre studio condotto nel lontano 1961 su venti organizzazioni industriali inglesi e scozzesi per determinare come imprese e manager sono influenzati dall'ambiente in cui operano e, in particolare, per verificare come rispondono ai mutamenti di mercato e alle innovazioni tecnologiche. L'indagine di Burns e Stalker riveste una particolare importanza, perchè per la prima volta vengono codificate due tipologie differenti di organizzazione sulla base dei diversi ambienti competitivi in cui l'azienda opera. Da una parte, troviamo quello che viene definito il sistema meccanico, adatto a gestire ambienti stabili e relativamente prevedibili. Dall'altra, il sistema organico, più adatto a gestire situazioni ambientali incerte, complesse, turbolente.

Dall'estratto del libro di Burns e Stalker si evidenzia come i sistemi meccanici siano assimilabili alle classiche strutture burocratiche in cui l'autorità, i requisiti informativi, le attività e le competenze tecniche di ogni data posizione sono definiti in modo estremamente preciso. Di

contro, i sistemi organici puntano tutto sulla ricerca di flessibilità, adottando compiti che vengono costantemente rivisti alla luce del mutare degli scenari e delle esigenze e forme di coordinamento e controllo orizzontali più che verticali. Lo studio di Burns e Stalker, come anticipato, è del 1961, quindi di quasi cinquant'anni fa. Ci si potrebbe quindi aspettare che, a distanza di quasi cinquant'anni dalle conclusioni di Burns e Stalker, la stragrande maggioranza delle imprese moderne siano ispirate al modello organico. In realtà le cose non stanno affatto così. Sono ben poche le aziende che oggi possono vantare al proprio interno un modo di lavorare tipico dei sistemi organici. Sono poche le organizzazioni in cui vi sia una continua ridefinizione dei ruoli e dei compiti, forme di controllo e di comunicazione prevalentemente orizzontali, status attribuito sulla base della conoscenza più che della posizione gerarchica e incentivazione di dinamiche auto-organizzative che consentano un rapido adattamento all'evolversi dell'ambiente esterno. Se ne deve dedurre che le conclusioni a cui sono giunti Burns e Stalker

siano errate? La risposta a questa domanda ci arriva da una serie di esperimenti condotti nel 1978 da L. J. Bourgeois, che dimostrano che i manager tendono a preferire sistemi di management più meccanici proprio quando l'ambiente è meno stabile o più turbolento, mentre i sistemi di management più flessibili vengono più frequentemente adottati nel caso di ambienti stabili. I risultati di questa indagine, pertanto, suggeriscono che i manager tendono a progettare le strutture organizzative in modo contrario alle necessità insorgenti dalle contingenze situazionali.

I risultati empirici a cui è giunto Bourgeois dimostrerebbero che la teoria di Burns e Stalker sui sistemi meccanici e organici non rappresenta la risposta "reale" delle organizzazioni al mutare dell'ambiente competitivo, bensì la risposta "ideale". Questa conclusione porta a un problema molto serio: di fronte a una crescente complessificazione degli ambienti e dei mercati e a un costante incremento della concorrenza, la risposta generalmente data dalle imprese e dal management appare culturalmente inadeguata. ■

COMPETENZE



Sistemi meccanici e organici

Il brano qui riprodotto è tratto da **The Management of Innovation**, T. Burns, G.M. Stalker, 1961, Tavistock Publications, London, tr.it. **Franco Angeli**, 1974

Siamo giunti al punto in cui possiamo delinearne i due sistemi direzionali che rappresentano secondo noi i due estremi antitetici delle forme che tali sistemi possono assumere quando si adattano a una classe specifica di mutamenti tecnici e commerciali. Queste due forme di sistema direzionale sono formalmente contrastanti e dovrebbero essere chiamate forme organiche e meccaniche.

Un sistema direzionale meccanico è adatto in condizioni stabili. È caratterizzato da:

- Una differenziazione specialistica dei compiti funzionali in cui i problemi e gli obiettivi tipici dell'impresa nel suo complesso vengono suddivisi;
- La natura astratta di ogni compito individuale, che si esegue con tecniche e scopi più o meno distinti da quelli dell'impresa nel suo insieme; cioè i funzionari tendono a perseguire il miglioramento dei mezzi, piuttosto che la realizzazione dei fini dell'impresa;
- La riconciliazione, a ogni livello, della gerarchia, di queste esecuzioni distinte, compiuta dagli immediati superiori, che sono anche, a turno, responsabili di controllare che ognuno svolga la propria parte specifica nell'ambito dell'obiettivo principale;
- L'esatta definizione dei diritti, dei doveri e dei mezzi tecnici assegnati a ogni ruolo funzionale;
- La traduzione di diritti, doveri e mezzi tecnici entro la sfera di responsabilità di una posizione funzionale;
- Una struttura gerarchica di controllo, autorità e comunicazione;
- Un rafforzamento della struttura gerarchica con la localizzazione della conoscenza delle condizioni reali esclusivamente al vertice della gerarchia, dove si esegue il collegamento finale delle mansioni distinte e la valutazione della loro congruenza;
- La tendenza dell'interazione tra i membri dell'impresa a svolgersi verticalmente, cioè tra superiore e subordinato;
- La tendenza a regolare le operazioni e il comportamento sul lavoro mediante istruzioni e decisioni emesse dai superiori;
- L'insistenza sulla lealtà dovuta all'impresa e sull'obbedienza dovuta ai superiori come condizione di partecipazione;
- Una maggiore importanza e prestigio dovuti alla conoscenza, esperienza e abilità interna (locale) piuttosto che a quella generale (cosmopolita).

La forma organica si addice alle condizioni di trasformazione, che fanno sorgere costantemente problemi nuovi ed esigenze impreviste di azione, che non possono essere eliminate o distribuite automaticamente poiché sorgono da ruoli funzionali definiti all'interno di una struttura gerarchica. È caratterizzata da:

- L'adattamento e la continua ridefinizione dei compiti individuali tramite l'interazione con altri;
- La ripartizione della "responsabilità" come campo limitato di diritti, doveri e metodi (non si possono delegare i problemi verso l'alto, verso il basso od orizzontalmente come se fossero di responsabilità di qualcun altro);
- Una rete strutturale di controllo, autorità e comunicazione. Le sanzioni che vengono applicate al comportamento dell'individuo nella sua attività lavorativa derivano più da una presunta comunità di interessi col resto dell'organizzazione per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa, che da un rapporto contrattuale tra sé e un ente impersonale rappresentato per ciascuno dal suo immediato superiore;
- L'onni-scienza non è più attribuita al capo dell'impresa. La conoscenza della natura tecnica o commerciale del compito può essere collocata in un punto qualsiasi della struttura organizzativa: questa destinazione diventa il centro *ad hoc* dell'autorità di controllo e della comunicazione;
- Una direzione orizzontale della comunicazione piuttosto che verticale; comunicazione tra gente di livello diverso che assume, perciò, un aspetto di consultazione piuttosto che di comando;
- L'impegno verso gli obiettivi dell'impresa che sono ritenuti più importanti della lealtà e dell'obbedienza;
- L'importanza e il prestigio vengono attribuiti all'appartenenza e all'esperienza fatta nell'ambiente industriale, tecnico e commerciale esterno all'azienda.

Benché i sistemi organici non siano gerarchici nello stesso senso in cui lo sono quelli meccanici, essi rimangono stratificati. Le posizioni sono differenziate in base alla maggiore abilità. È una presunzione essenziale del sistema organico che la direzione, cioè "l'autorità", sia presa da chiunque si mostri più informato e capace, cioè dalla "migliore autorità". La destinazione dell'autorità è stabilita dall'unanime consenso. Lo svuotamento di significato del sistema di comando gerarchico è sostituito dallo sviluppo di un accordo sui valori e sulle mete dell'impresa.

Le due forme di sistema rappresentano una polarità, non una dicotomia. Il rapporto tra una forma e l'altra è elastico, così che l'impresa, oscillando tra stabilità relativa e trasformazione relativa, può anche oscillare tra le due forme.