

James G. March e Herbert A. Simon

**TEORIA
DELL'ORGANIZZAZIONE**

con la collaborazione di Harold Guetzkov

2



Edizioni di Comunità

LA TEORIA « CLASSICA » DELL'ORGANIZZAZIONE

Nella teoria tradizionale dell'organizzazione è possibile distinguere due linee principali di sviluppo. La prima, originata dal lavoro di Taylor, esamina solo le attività fisiche fondamentali del lavoro produttivo e trova la sua espressione tipica nello studio dei tempi e dei metodi. La seconda, di cui troviamo buoni esempi nelle opere di Gulick e di Urwick, s'interessa maggiormente ai grandi problemi organizzativi della divisione e del coordinamento del lavoro tra i vari reparti dell'azienda. In questo capitolo descriveremo le principali caratteristiche distintive di queste due manifestazioni della teoria classica dell'organizzazione.

2.1 *La direzione scientifica dell'azienda secondo Taylor*

Quando Frederick W. Taylor (1907, 1911, 1919, 1947) studiò l'impiego razionale degli esseri umani nelle organizzazioni industriali, intraprese, in realtà, il compito più generale caratteristico della teoria dell'organizzazione e, cioè, quello di analizzare l'interazione tra le caratteristiche degli esseri umani e l'ambiente sociale e di lavoro creato dalle organizzazioni. Tuttavia, Taylor e i suoi successori del movimento dell'organizzazione scientifica del lavoro hanno preso in considerazione soltanto una parte molto più ristretta del comportamento dell'individuo. Per la loro posizione storica e per la loro formazione, Taylor e i suoi seguaci hanno studiato principalmente l'impiego degli uomini come addetti alle macchine per l'esecuzione di compiti produttivi routinizzati.

Questi studiosi dei tempi e dei metodi presero in considerazione la descrizione delle caratteristiche dell'organismo umano, quasi si trattasse di descrivere una macchina relativamente semplice progettata per l'esecuzione di un lavoro altrettanto semplice. Il loro obiettivo consisteva nell'impiego dell'organismo umano, di per sé piuttosto inefficiente, nel processo produttivo nel miglior modo possibile. Si poteva realizzare praticamente tale scopo specificando un dettagliato programma di comportamento (un « me-

todo» o una serie di metodi di lavoro) che avrebbe dovuto trasformare un meccanismo d'impiego universale, qual è l'uomo, in una più efficiente macchina d'impiego speciale.

L'organizzazione scientifica del lavoro ha introdotto una notevole precisione di misurazione nell'organizzazione delle attività produttive di ciascun dipendente (esamineremo in seguito i procedimenti di misurazione). Essa ha sollevato e in parte risolto un certo numero di problemi nel campo della tecnica del lavoro umano e ha stimolato un numero imponente di studi sugli impedimenti fisiologici ad alcune semplici operazioni fisiche (Wechsler, 1952). Ha dimostrato inoltre la possibilità di specificare esattamente le attività relative ai compiti produttivi di routine. Da questo punto di vista il lavoro nel campo dell'organizzazione scientifica del lavoro ha un'importanza maggiore per la meccanizzazione e l'automazione che non per i più ampi aspetti psicologici del comportamento umano nell'organizzazione. Dato che il ruolo delle macchine nelle organizzazioni non costituisce il centro focale del nostro interesse, non discuteremo ulteriormente l'influenza del movimento dell'organizzazione scientifica del lavoro sulla tendenza verso l'automazione (Diebold, 1952, pp. 31-53).

Passiamo, quindi, ad esaminare la parte di questa teoria che si riferisce all'utilizzazione degli esseri umani nelle organizzazioni. Dato che le teorie del comportamento umano relative a questa impostazione considerano principalmente variabili fisiologiche, possiamo riferirci ad esse con la locuzione « teoria dell'organizzazione fisiologica ». Questa teoria si limita a considerare una serie ristretta di compiti dell'uomo e mette in evidenza solo un numero limitato di variabili fisiologiche. Sarà nostra cura esaminare uno alla volta questi limiti.

Tipi di compiti nella teoria fisiologica dell'organizzazione. - I teorici dell'organizzazione scientifica del lavoro hanno volto la loro attenzione principalmente a quei tipi di compiti che sono eseguiti nei reparti produttivi dagli operai o negli uffici da impiegati d'ordine. Svariate sono le caratteristiche importanti di tali compiti che li differenziano da altri tipi di attività svolte nelle organizzazioni industriali. In primo luogo, questi compiti sono altamente ripetitivi, cosicché l'attività quotidiana di ogni operaio può essere suddivisa in un gran numero di ripetizioni cicliche di

attività sostanzialmente uguali l'una all'altra o, per lo meno, molto simili. In secondo luogo, queste mansioni non richiedono da parte dell'operaio capacità di risolvere problemi complessi. Per l'operaio addestrato ed esperto, a ciascuna mansione corrisponde un metodo standard di esecuzione. Più avanti in questo libro, avremo modo di confrontare questa situazione con altre in cui, al contrario, è necessaria una procedura più elaborata per la soluzione dei problemi che si presentano.

Dato che i compiti presi in esame da questa teoria sono abbastanza di routine, è possibile farne una descrizione sufficientemente completa considerando soltanto gli aspetti del comportamento esteriore, senza alcun riferimento esplicito ai processi mentali dell'operaio. Si può immaginare, ad esempio, di descrivere in termini di comportamento l'operazione di avvitamento di un bullone, perché ogni operaio in possesso di una ragionevole esperienza ha un procedimento di routine per compiere questo lavoro.

Il problema sarebbe completamente diverso se volessimo descrivere l'attività necessaria per determinare un prezzo, progettare una macchina o programmare la produzione, esclusivamente in base agli aspetti del comportamento esteriore. Anche se sviluppi recenti nella teoria dei processi più elevati della mente umana consentono oggi di stabilire abbastanza minutamente le varie fasi del processo di soluzione di un problema, tale descrizione può essere formulata solo in termini notevolmente diversi da quelli relativi alla normale definizione di un compito manuale (Dinneen, 1955; Newell e Simon, 1956; Bruner, Goodnow e Austin, 1956). Le tecniche dello studio dei tempi e dei metodi hanno sempre evitato l'esame di compiti che implicassero la soluzione di problemi e perciò non hanno trattato quegli aspetti del comportamento umano che saranno l'oggetto principale della nostra attenzione per buona parte di questo libro.

Possiamo illustrare le caratteristiche dello studio dei tempi e dei metodi mediante alcuni esempi di formule relative a un lavoro standard tratte dal libro *Time and Motion Study* di Lowry, Maynard e Stegemerten (1940, pp. 357-426). Queste formule si riferiscono alle seguenti attività: a) montaggio di pannelli su un armadietto, b) lavorazione di parti in metallo non ferroso su un tornio, c) colata di leghe metalliche in forme al banco in una fonderia di ottone. Anche se le ultime due attività sono normal-

mente affidate ad operai molto specializzati e non sono rappresentative dei lavori più semplici che si incontrano nella pratica di officina, è tuttavia possibile programmare per ciascuna delle tre attività indicate le varie fasi necessarie per il suo svolgimento. La descrizione dettagliata della lavorazione al tornio, ad esempio, è composta da ben 183 compiti specifici, di cui i primi dieci sono: « afferrare il pezzo e portarsi alla macchina, sistemare il pezzo sul mandrino, stringere le morse indipendenti del mandrino, serrare a fondo servendosi di un tubo infilato sulla chiave, controllare la posizione del pezzo, prendere la riga e controllare l'allineamento, prendere il truschino, centrare il pezzo controllando con il truschino e la riga, riporre la riga, riporre il truschino » (p. 388).

Naturalmente, anche una descrizione così minuta e fedele del comportamento non riesce a definire in termini espliciti l'attività muscolare, né certamente determina tutti i particolari del lavoro. Ci sono molti modi per eseguire quanto contenuto nell'istruzione « afferrare il pezzo e portarsi alla macchina ». Tuttavia, lo scopo della misurazione dei tempi è quello di definire il compito in maniera da restringere considerevolmente il numero di alternative di comportamento che l'operaio deve affrontare. Si fa questo, in primo luogo, mediante una dettagliata descrizione della mansione. Né l'istruzione « lavorare questo pezzo al tornio », né alcuna delle 183 prescrizioni che la compongono determinano in maniera univoca una serie di movimenti muscolari; c'è, però, una rimarchevole differenza nel grado in cui i due tipi di istruzione fissano le attività da svolgere. La libertà di scegliere il metodo di esecuzione è, poi, ulteriormente ridotta dal tempo assegnato a ciascuna attività. Così, l'aver concesso 0,0049 ore per l'operazione « afferrare il pezzo e portarsi alla macchina » restringe considerevolmente il numero di modi, in cui un operaio può eseguire tale operazione.

Specificazioni relative all'organismo umano. - Le caratteristiche dell'organismo umano prese in considerazione nella teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro derivano direttamente dai tipi di compiti trattati dalla stessa teoria. Quando il comportamento è visto come una successione di attività fisiche notevolmente standardizzate, le dimensioni a cui si dà maggiore importanza sono

quelle che si riferiscono principalmente alla neurofisiologia dell'organismo umano. Possiamo analizzare queste dimensioni classificandole in quattro categorie: capacità, velocità, resistenza e costo.

(Capacità) Esiste un limite superiore al livello produttivo che l'organismo umano può raggiungere. La misura della capacità, oltre a riassumere parzialmente due fattori separati, velocità e fatica, serve anche a dare una descrizione indipendente delle proprietà qualitative dell'uomo. Se, ad esempio, per svolgere una certa mansione occorrono cinque mani e dodici dita, l'uomo non è la macchina più adatta da impiegare. In questo senso la capacità diventa una considerazione importante nella progettazione dei sistemi uomo-macchina.

Il concetto di capacità sta, inoltre, alla base di taluni principi dell'economia dei movimenti, che si trovano esposti nella letteratura corrente sulla organizzazione scientifica del lavoro. Spesso è possibile aumentare la produzione mediante l'impiego contemporaneo delle mani e dei piedi, eliminando, cioè, della capacità non utilizzata, rappresentata da parti del corpo che rimangono inattive per una certa porzione del ciclo di lavoro.

(Velocità) Lo studio dei tempi mette l'accento sulle caratteristiche di velocità dell'organismo umano, in quanto si cerca di stabilire, per individui di diversa abilità e che applichino uno « sforzo » diverso, la celerità con cui possono eseguire un dato lavoro (ad esempio « afferrare il pezzo e portarsi alla macchina »). Sono state raccolte e analizzate quantità enormi di dati relativi a tempi unitari nel tentativo di stabilire degli standard di tempo per compiti complessi.

Un obiettivo dello studio dei tempi, mai raggiunto del tutto, è stato quello di trovare una serie di attività fondamentali e i relativi tempi unitari, in modo da poter costruire i tempi standard per le attività più complesse, scomponendole analiticamente nelle loro componenti fondamentali e poi sommando i tempi unitari relativi. La lista delle diciotto classi di movimenti fondamentali elaborata dai Gilbreth (1917) costituisce il tentativo più famoso in questa direzione.

Sfortunatamente questi movimenti elementari, chiamati *therblig*, non sono omogenei; ogni *therblig* è un'unità notevolmente variabile, il cui tempo di esecuzione risulta dalla concomitanza di

numerose condizioni. Inoltre, le interazioni tra le varie componenti di un'operazione complessa hanno molto spesso un'importanza sufficiente perché il tempo occorrente per l'esecuzione di tutta l'operazione non sia eguale alla somma dei tempi richiesti dalle componenti, considerate separatamente.

Negli ultimi anni sono stati sviluppati numerosi « sistemi » per determinare i tempi standard sommando i tempi dei compiti unitari. Tali sistemi hanno trovato una certa applicazione nell'industria e sembrano aver dato buoni risultati almeno per operazioni relativamente semplici di montaggio manuale e simili. Uno di questi sistemi è quello noto come « misura dei metodi e dei tempi » [procedimento MTM], descritto da Maynard, Stegemerten e Schwab (1948). Sono state compilate delle tabelle dei tempi relativi a movimenti elementari, quali, ad esempio, raggiungere, spostare, girare, afferrare, orientare, separare e abbandonare. Queste tabelle forniscono il tempo per ciascun movimento elementare in funzione di tre o quattro parametri. Così, ad esempio, il tempo occorrente per « raggiungere » dipende dal fatto se la mano era o no in movimento prima, dalla distanza che la mano deve percorrere, dalla precisione con cui si deve localizzare la posizione dell'oggetto e così via.

Oggi giorno, i tempi standard per le mansioni industriali sono ancora normalmente ricavati mediante una stima diretta; solo in una minoranza di casi essi sono il frutto di una sintesi dei dati standard relativi alle componenti unitarie. L'organismo umano, anche quando è considerato esclusivamente una « macchina » neurofisiologica, si è rivelato molto più complesso di quanto speravano e s'aspettavano i pionieri in questo campo, come i Gilbreth, quando intrapresero l'analisi e la scomposizione del lavoro umano in *therblig* elementari.

Lo studio dei tempi ha inoltre incontrato altre difficoltà, allorché ha cercato di definire il grado di abilità e di sforzo impliciti nel tempo standard. Spesso non è chiaro se i tempi standard riflettano « il tempo medio di un operaio che eserciti un'abilità ed uno sforzo medi », « il tempo minimo », o « il tempo medio ottenuto con una serie di prove eseguite da individui scelti a caso dalla totalità della popolazione industriale ». Una parte almeno di tale confusione deriva dai metodi comunemente impiegati per fare le stime. In generale vengono stabilite prescrizioni ben definite

per quanto riguarda i particolari delle osservazioni, mentre si forniscono regole molto vaghe per l'analisi dei dati.

Molto probabilmente, le misurazioni dell'abilità e dello sforzo vengono, ad esempio, fatte contemporaneamente alla misurazione della velocità e l'analisi dipende in massima parte dai rilievi fatti. Tuttavia, le tecniche impiegate per la normalizzazione dei rilievi cronometrici in funzione dell'abilità e dello sforzo sono estremamente grossolane. Conseguentemente, i tempi standard, che si ottengono, altro non sono che valori medi basati sulle osservazioni fatte su un campione di individui e situazioni in cui si esegue lo stesso compito o quasi. Inoltre, i procedimenti di misurazione hanno assimilato solo in parte gli sviluppi più recenti della teoria della campionatura e della stima statistiche. Tali lacune sono ulteriori fonti di gravi errori (Abruzzi, 1952).

Resistenza. Il concetto di resistenza degli esseri umani è associato principalmente con la fatica muscolare. Sotto certi aspetti, la discussione sulla fatica costituisce la parte più avanzata della letteratura sulla teoria dell'organizzazione fisiologica (Gilbreth e Gilbreth, 1919; Hill, 1926, 1927a, 1927b; Muscio, 1920; Vernon, 1921; Viteles, 1932). Il modello teorico è costituito da una successione di enunciazioni, che definiscono relazioni funzionali molto generali. Per quanto riguarda l'attività che si svolge in ogni gruppo muscolare, il modello afferma:

1. Il livello di attività normale (cioè il livello produttivo) in un dato gruppo di muscoli è una funzione decrescente della fatica.

2. La fatica in un dato gruppo di muscoli è una funzione crescente dell'attività passata complessiva svolta da quel gruppo di muscoli.

Di conseguenza:

3. La fatica in un dato gruppo di muscoli è funzione crescente del tempo lavorativo trascorso e funzione decrescente del tempo di riposo relativo a quel gruppo.

Inoltre, viene affermato, generalmente, che esiste una « generalizzazione della fatica », cosicché:

4. La fatica relativa a un dato gruppo di muscoli è funzione crescente di tutta l'attività passata svolta da altri gruppi di muscoli.

Secondo tale schema, il livello produttivo in un dato gruppo di muscoli è una funzione dei modelli temporali di lavoro e riposo di quello e di altri gruppi di muscoli. Lo schema non fornisce,

però, alcuna informazione molto specifica, in quanto l'entità della fatica dipende in larghissima misura dalle caratteristiche esatte delle varie funzioni indicate. Ad esempio, in tutta la letteratura sullo studio dei tempi si trova suggerita l'opportunità di concedere, in certe condizioni, dei tempi di riposo. Si supponga che la relazione funzionale tra fatica e attività o quella tra fatica e livello produttivo sia discontinua, cosicché il livello produttivo diminuisce solo lentamente con l'aumentare del tempo di lavoro fino ad un valore critico dove si verifica una diminuzione drammatica. Se i rapporti funzionali avessero una tale discontinuità (come asserisce parte della letteratura) converrebbe, per l'efficienza, fissare il periodo di riposo proprio prima che si verifichi tale esaurimento. Tuttavia, se le funzioni sono continue e hanno inclinazioni diverse, può essere conveniente introdurre il riposo in momenti diversi da quello che precede l'esaurimento (Gilbreth e Gilbreth, 1919, p. 40). I dati empirici sulla fatica, adatti a guidarci nella scelta tra queste possibilità, sono relativamente frammentari e impressionistici (Ryan, 1947).

A questo punto, vale la pena di ricordare due affermazioni specifiche che si trovano nella letteratura su questo argomento. La relazione tra tempo di lavoro e tempo di riposo può essere concepita nel modo seguente. Il livello produttivo diminuisce con il passare del tempo di lavoro, qualsiasi sia il valore di partenza del livello stesso; per ritornare al valore primitivo è necessario un certo periodo di riposo. Si può pertanto ritenere che il « tempo di recupero » sia funzione del tempo di lavoro. Il tempo di recupero per un dato gruppo di muscoli è una funzione crescente del tempo di lavoro di quel gruppo e degli altri gruppi di muscoli. Questa enunciazione si trova nell'opera dei Gilbreth (1919, p. 5). Anche se è improbabile che conservi la sua validità per tutto il campo del tempo di lavoro, questa affermazione riveste una considerevole importanza ai fini della teoria.

La seconda affermazione specifica è una conseguenza della generalizzazione della fatica. Si può ottenere il minimo tempo di recupero per tutto l'organismo soltanto facendo riposare simultaneamente tutti i gruppi di muscoli. Nella letteratura si fa di norma rilevare che, quando è in riposo un solo gruppo di muscoli, esso non si ristabilisce così rapidamente da giustificare la sua inattività (Mayo, 1924; Hersey, 1925). Nel corso dell'attività di un muscolo

sono parzialmente attivi anche tutti gli altri muscoli, che non possono quindi riposare efficientemente.

Costo: Lo studio dei tempi e dei metodi prende in considerazione due unità di costo: il tempo e il denaro. La teoria tratta fondamentalmente il problema della misurazione del tempo, e la relazione tra costi misurati in tempo e costi misurati in denaro è piuttosto complicata.

In primo luogo, tale relazione deve essere in armonia con le tariffe salariali determinate dalle condizioni concorrenziali del mercato della manodopera. La teoria economica dei salari indubbiamente esagera l'importanza della concorrenza quale fattore determinante dei salari, mentre sottovaluta l'importanza dei processi interni all'organizzazione. D'altro canto, è il mercato a stabilire i limiti, entro i quali devono adattarsi tali processi interni (Bach, 1957, pp. 580-96).

In secondo luogo, si presume che il livello salariale venga stabilito in modo da motivare l'operaio a produrre al massimo livello di cui è capace (per impiegare la « macchina » fisiologica a piena capacità). Tuttavia, i sistemi di remunerazione ad incentivo basati sullo studio dei tempi partono da presupposti motivazionali, quasi sempre troppo semplici e spesso volte errati.

Per trovare un tipico esempio di ipotesi motivazionali nel campo dello studio dei tempi, possiamo rifarci di nuovo a Lowry, Maynard e Stegemerten: « L'obiettivo principale del lavoratore consiste nel garantirsi i massimi guadagni commisurati allo sforzo richiesto da un lavoro svolto, per quanto le circostanze lo consentano, in un ambiente salubre e piacevole » (1940, p. 6). Se si tiene conto delle frasi qualificative, tale affermazione diventa assolutamente vaga; se non se ne tiene conto, notiamo che essa mette l'accento quasi esclusivamente sul legame diretto tra salario, produzione e rendimento misurati in termini di tempi standard.

Un'impostazione del genere è errata per diverse ragioni. In primo luogo, è cosa nota che non sempre hanno dato esito positivo i tentativi, basati sullo studio dei metodi e dei tempi, di persuadere gli operai che è nel loro interesse a lunga scadenza massimizzare i guadagni di cottimo (Viteles, 1953, pp. 18-61). Inoltre, gli effetti dei sistemi di incentivi sono ulteriormente complicati dall'esistenza della contrattazione collettiva e dall'atteggiamento dei sindacati, in genere piuttosto freddi nei confronti di tali sistemi.

Anche trascurando l'atteggiamento dei sindacati, i dati disponibili sulla motivazione operaia hanno fatto sorgere notevoli dubbi sull'efficacia automatica dei sistemi di incentivi come strumenti motivanti. Nel capitolo III esamineremo alcuni di questi dati. Le conclusioni che se ne possono trarre sono le seguenti: a) i salari non sono che una delle tante forme di ricompensa del sistema organizzativo (anche se quella di maggiore importanza); b) l'utilità associata ai salari può essere discontinua, essendo legata a un concetto di paga « soddisfacente », e quindi può non essere affatto in rapporto diretto e costante con il salario; c) questa utilità varia nel tempo con il modificarsi delle aspirazioni, cosicché l'efficacia degli incentivi non è stabile.

Le enunciazioni della teoria dell'organizzazione fisiologica. - Fin qui abbiamo esaminato la varietà dei compiti di cui sono occupate le teorie dell'organizzazione scientifica del lavoro e le variabili neurofisiologiche che fanno parte di tali teorie. Nell'ultimo paragrafo sono stati riportati alcuni esempi di enunciazioni tipiche di queste teorie, con particolare riferimento a quelle relative alla fatica. In questo paragrafo passeremo in rassegna, in termini generali, i principali tipi di affermazione che si possono trovare nella letteratura sull'organizzazione scientifica del lavoro.

L'opera di Taylor e dei suoi seguaci è più facilmente descrivibile in termini di tecniche che non di enunciazioni generali. Essa parte dal punto di vista dell'ingegnere, non da quello dello studioso di scienze naturali, e prescrive procedure per una efficiente organizzazione ed esecuzione del lavoro di routine. Tre sono le norme principali stabilite da Taylor: (1) Impiegare lo studio dei tempi e dei metodi per trovare « il metodo migliore » per eseguire un dato lavoro; per metodo migliore s'intende quello che consente di raggiungere, mediamente, il massimo livello produttivo lungo tutta la giornata lavorativa; (2) Dare all'operaio un incentivo ad eseguire il lavoro secondo il metodo migliore e a un buon ritmo. In generale, tale incentivo consiste nel dargli una determinata maggiorazione sulla paga giornaliera se raggiunge lo standard di produzione fissato; (3) Impiegare degli esperti specializzati (capiquadra funzionali) per stabilire le varie condizioni che influiscono sul lavoro dell'operaio, quali i metodi, la velocità delle macchine, la successione dei compiti ecc.

Come si può rilevare da queste norme, il contributo di Taylor è consistito non in una serie di principi generali per organizzare efficientemente il lavoro, ma in un certo numero di procedure operative da applicarsi in ciascuna situazione per individuare il metodo efficace in quella situazione e per garantirne l'applicazione. L'invenzione dello studio dei tempi da parte di Taylor è più vicina, se vogliamo fare un confronto, all'invenzione del microscopio che non all'ipotesi delle cellule. La seconda norma, quella relativa agli incentivi, è già stata esaminata brevemente, e verrà discussa più a fondo nel capitolo III. La terza norma, relativa ai capisquadra funzionali, verrà discussa più avanti in questo capitolo quando parleremo della divisione in reparti. Concludiamo questo paragrafo dedicato all'opera di Taylor, esaminando alcune tra le generalizzazioni sull'economia dei movimenti cui si pervenne attraverso lo sviluppo della sua prima regola.

Ricordiamo qui la teoria dell'economia dei movimenti perché, a parte lo studio sulla fatica, essa è l'unica area in cui la teoria dell'organizzazione fisiologica è espressa in proposizioni. Le enunciazioni generali derivano in massima parte dalle ricerche e dagli scritti di Frank e Lillian Gilbreth (1909, 1911, 1912, 1914, 1917).

I principi dell'economia dei movimenti appartengono a tre gruppi distinti: principi relativi (a) all'uso del corpo umano, (b) alla sistemazione del posto di lavoro, (c) alla progettazione degli attrezzi e utensili. Sono stati riassunti in diverse forme: tipico è l'elenco che segue di 22 principi (Barnes, 1949, pp. 556-7).

1. Le due mani devono cominciare e terminare i loro movimenti contemporaneamente.
2. Le due mani non devono rimanere contemporaneamente inattive, tranne durante i periodi di riposo.
3. I movimenti delle braccia devono avvenire in direzioni simmetriche e opposte, e devono essere compiuti simultaneamente.
4. I movimenti delle mani devono essere ridotti alla più bassa categoria che sia compatibile con una soddisfacente esecuzione del lavoro.
5. Si deve far sì che la forza d'inerzia venga sempre se possibile in aiuto all'operaio, mentre deve essere ridotta al minimo quando deve essere vinta da uno sforzo muscolare.
6. I movimenti dolci e continui delle mani vanno preferiti

ai movimenti a zig-zag o ai movimenti in linea retta che implicano un mutamento improvviso e ad angolo acuto della direzione.

7. I movimenti balistici sono più rapidi, più facili e più precisi di quelli vincolati e controllati.

8. Il ritmo è essenziale per compiere in modo dolce e senza sforzo un'operazione e il lavoro dev'essere organizzato in modo da consentire quando sia possibile un ritmo facile e naturale.

→ 9. Tutti gli attrezzi e i materiali devono avere un posto stabile e definito.

→ 10. Gli attrezzi, i materiali e i comandi vanno collocati vicini fra loro e di fronte all'operatore.

11. Per far giungere i materiali vicino al punto d'impiego si devono utilizzare cassette e contenitori con fuoruscita a gravità.

12. Si deve ricorrere ogni volta che sia possibile a consegne a gravità.

→ 13. La disposizione dei materiali e degli attrezzi di lavoro deve esser tale da consentire la migliore successione di movimenti.

14. Si devono prendere tutti i provvedimenti per assicurare condizioni di visibilità adeguata. Una buona illuminazione è il primo requisito per una buona percezione visiva.

→ 15. L'altezza del posto di lavoro e la sedia devono essere predisposte preferibilmente in maniera da consentire facilmente all'operaio di alternare la posizione da seduto a quella in piedi.

16. Ad ogni operaio si deve fornire una sedia di tipo e di altezza tale da permettergli una buona posizione.

17. Le mani devono essere disimpegnate di tutto quel lavoro che può essere svolto più vantaggiosamente con un attrezzo, una installazione o un dispositivo azionato da un pedale.

18. Ogniquale volta possibile, è necessario combinare due o più utensili in uno.

19. Gli utensili e i materiali vanno disposti in modo pronto per l'uso ogni volta che sia possibile.

20. Quando ogni dito esegue un movimento specifico, come in dattilografia, il carico va distribuito in armonia con le capacità intrinseche di ciascun dito.

21. I manici, come quelli delle manovelle e dei grossi cacciaviti, vanno studiati in modo da offrire la massima superficie di contatto con la mano.

22. Leve, crociere e volantini dovrebbero essere disposti in modo che l'operaio li possa manovrare con il minimo spostamento del corpo e con il massimo rendimento meccanico.

Non è necessario un commento particolareggiato. Il carattere fisiologico di queste proposizioni è evidente, così come è evidente la loro derivazione empirica e la mancanza di una base teorica esplicita relativa al meccanismo umano. Nel loro complesso queste norme sono più vicine a principi tecnici che a generalizzazioni tipiche della scienza pura. In quanto tali, è indubbia la loro importanza in un campo limitato, da una parte, dai compiti per i quali la motivazione ha un'importanza predominante, e dall'altra dai compiti che richiedono una maggior quantità di calcoli. Non si può estenderne l'applicazione oltre questi limiti senza ampliarne notevolmente la struttura concettuale.

a

2.2 La teoria della divisionalizzazione o suddivisione in reparti

Anche se si può far risalire ad Aristotele il primo esempio di una teoria esplicita della suddivisione del lavoro (*Politica*, libro IV, cap. 15), noi limiteremo la nostra analisi alla teoria nella sua forma contemporanea, così come è enunciata nel ben noto saggio di Luther Gulick (Gulick e Urwick, 1937). Tanto per avere un nome breve con cui indicare questa linea di sviluppo teorico, ci serviremo della espressione « teoria della organizzazione amministrativa del lavoro ». Oltre a Gulick, tra i principali esponenti di questa teoria, troviamo Haldane (1923), Fayol (1930), Mooney e Reiley (1939) e Urwick (1943).

Anche se numerosi sono stati gli scambi di informazioni e abbondanti le sovrapposizioni tra l'opera degli studiosi di quella teoria che abbiamo chiamato dell'« organizzazione scientifica del lavoro » o dell'« organizzazione fisiologica » e l'opera di quelli che abbiamo adesso chiamati teorici dell'« organizzazione amministrativa del lavoro », i due corpi di dottrina sono concettualmente abbastanza distinti. Particolarmente nelle loro versioni più formali, queste due teorie hanno un comune interesse per le proprietà neurofisiologiche più semplici degli esseri umani e per i tipi di compiti più semplici tra quelli che vengono svolti nelle organizzazioni. Tuttavia, vedremo che i teorici dell'organizzazione amministrativa

del lavoro tendono a portare la loro analisi, almeno al livello dell'intuizione, oltre i limiti stabiliti dai loro modelli formali.

Dato che la struttura formale di una teoria ha una portata alquanto più limitata del campo considerato in maniera meno formale, cominceremo la nostra analisi dalla struttura formale per integrarla in un secondo momento con alcune considerazioni più ampie.

Il problema generale della teoria formale è il seguente: dato un obiettivo generale di un'organizzazione, è possibile individuare i compiti unitari necessari per conseguire tale obiettivo. Questi compiti comprenderanno normalmente le attività produttive fondamentali, i servizi, le attività di coordinamento e controllo ecc. Il problema è quello di raggruppare questi compiti in mansioni individuali, di raggruppare queste mansioni in unità amministrative, di raggruppare queste unità in unità più grosse e infine di stabilire le divisioni base, il tutto in modo da minimizzare il costo totale di esecuzione di tutte le attività. Nel processo organizzativo, ciascuna divisione è vista come una collezione definita di compiti, che devono essere assegnati ai dipendenti di quella divisione ed eseguiti da essi. Per comprendere la teoria formale, è importante rendersi conto che la serie dei compiti è considerata come data in anticipo.

La suddivisione in reparti intesa come problema di assegnazione. - Il problema della distribuzione efficiente di una data serie di attività tra un certo numero di persone è stato oggetto di notevole attenzione da parte dei matematici e degli studiosi della teoria dei giochi, che l'hanno catalogato come il problema della distribuzione ottimale. La forma normalmente data al problema è leggermente diversa da quella considerata in questo libro. L'enunciazione più comune è la seguente (Kuhn e Tucker, 1953, p. 5):

Date n persone e n mansioni, e una serie di numeri reali a_{ij} , ciascuno dei quali rappresenta il valore della i -esima persona nell' j -esima mansione, tra le tante assegnazioni possibili delle persone alle varie mansioni, qual è quella che darà luogo al valore massimo totale?

La soluzione pedestre di questo problema implica il confronto di tutte le permutazioni possibili delle persone con le varie mansioni. Dato che il numero delle sistemazioni possibili è $n!$, la solu-

zione è poco pratica se n è un numero non molto piccolo. Sono stati compiuti molti sforzi per ridurre i calcoli a dimensioni compatibili e si è anche ottenuto un certo successo (Kuhn, 1955). In questo modo, però, non si è arrivati ad una formulazione di principi generali in merito all'assegnazione ottimale, ma solo a delle procedure routinizzate di calcolo che, combinate con la capacità di moderni calcolatori elettronici, ci fanno sperare nella possibilità di arrivare a soluzioni numeriche del problema nei singoli casi.

La forma del problema dell'assegnazione che è particolarmente rilevante per la teoria della suddivisione in reparti è un po' diversa da quella appena descritta, ed è stata poco discussa dalla letteratura. Ad ogni serie possibile, S , di attività, associamo un numero, $t(S)$, che misura il tempo occorrente a una persona per svolgere questa serie di attività. Con $(S_1 + S_2)$ indichiamo la serie di attività ottenuta sommando le attività S_1 con le S_2 . In generale, il tempo occorrente per svolgere la somma delle due serie di attività non sarà uguale alla somma dei tempi singoli occorrenti per lo svolgimento di ciascuna serie, cioè: $t(S_1 + S_2) \neq t(S_1) + t(S_2)$.

Una serie di attività, S , è un compito se può venir eseguita da una persona in un tempo stabilito, T (ad esempio otto ore): $t(S) \leq T$. Per determinare il numero totale di persone necessarie per svolgere tutta la serie di attività, scomponiamo questa in serie parziali, ciascuna delle quali costituisce un compito. Sono possibili molte scomposizioni diverse, ciascuna delle quali darà origine ad un numero diverso di compiti. Definiamo *efficiente* quella scomposizione cui corrisponde il minimo numero di compiti e conseguentemente il minor numero di persone e di ore-uomo.

La complicazione nel trovare la scomposizione efficiente è data dalla non addizionalità dei tempi occorrenti per lo svolgimento delle varie serie di attività. La ragione di ciò, come si vede nei lavori di prima trasformazione, sta nel fatto che la maggior parte delle attività implica costi di « preparazione » di vario genere, sui quali è spesso possibile fare economie combinando quelle attività che hanno costi di preparazione comuni. Ci sono costi a breve termine di questo genere legati al passaggio da un'attività ad un'altra; ci sono costi a più lungo termine legati ai vari tipi di addestramento e di raccolta di informazioni. Poiché esistono numerose complementarità importanti di questo genere, notevoli sono le differenze nella economia di esecuzione dei compiti secon-

do i diversi raggruppamenti possibili (Simon, Smithburg e Thompson, 1950, pp. 137-45).

L'aver espresso il problema della distribuzione in termini formali ci permette di fare alcune enunciazioni equivalenti a quelle normali della letteratura sulla suddivisione in reparti; il processo di formalizzazione non aggiunge niente di nuovo, salvo che un certo contributo alla precisione di esposizione.

In un'organizzazione avente la solita struttura piramidale, ogni singolo compito deve comprendere solo attività che si riferiscono ad un unico reparto, al reparto cui è assegnato il dipendente che deve svolgere quel compito. Inoltre, se per ragioni di economia nell'impiego di personale ogni compito deve essere limitato a un campo di attività, che richiede soltanto un ristretto numero di capacità e di processi (ad esempio, capacità e processi tipici dei lavori degli impiegati d'ordine), la scomposizione dei compiti deve risultare dalla ulteriore suddivisione delle divisioni per reparto e per processo. In altri termini, sarebbe più conveniente, ammesso che sia fattibile, combinare le attività stenografiche di un reparto con quelle di un altro in un unico compito; oppure può essere conveniente definire un compito che richieda abilità sia nel campo medico sia nell'analisi legale. Sono le limitazioni fisiche ambientali a impedire combinazioni di questo genere.

Molto probabilmente le limitazioni alle possibilità di combinazioni di attività in compiti assumono maggiore importanza quando il numero totale di attività è piccolo rispetto al campo dei diversi scopi e processi, in quanto in tale caso è impossibile raggruppare attività in compiti a tempo pieno che conservino un'omogeneità sia di scopi sia di processi. Ne consegue che nelle piccole organizzazioni la suddivisione in reparti fatta in base agli scopi, in quanto interferisce con la specializzazione per processo, può provocare gravi inefficienze; mentre nelle organizzazioni di maggiori dimensioni si può ulteriormente suddividere un reparto individuato da un unico scopo a seconda delle specializzazioni per processo, in modo da preservare i vantaggi della complementarità.

Affermazioni del genere, espresse in termini di senso comune, sono state fatte da Gulick (Gulick e Urwick, 1937) e da altri:

In primo luogo [l'organizzazione per processi fondamentali]... in quanto riunisce in un unico ufficio una notevole massa di lavoro di

ciascun tipo misurato tecnologicamente, rende possibile in ciascun caso l'applicazione della specializzazione e della più conveniente suddivisione del lavoro.

In secondo luogo, rende possibile la realizzazione di quelle economie che derivano dal massimo impiego di macchine e dalla produzione di massa. Queste economie non derivano dalla massa totale di lavoro da fare, né dal fatto che il lavoro è svolto in funzione di un unico obiettivo generale, ma dal fatto che il lavoro è svolto con la stessa macchina, con la medesima tecnica, con gli stessi movimenti (p. 23).

... c'è il pericolo che un'organizzazione basata sugli obiettivi non possa impiegare i dispositivi della tecnica più avanzata ed i migliori specialisti, perché può non esserci lavoro sufficiente per ogni specializzazione tecnologica da permettere una suddivisione efficiente (p. 22).

Si ottengono dei vantaggi distaccando [presso i reparti per processo] servizi specializzati, quali segretarie personali o archivisti? La risposta è positiva per le piccole organizzazioni, negativa per le grandi. In una piccola organizzazione, dove non c'è tutti i giorni un lavoro tale da tenere occupata una segretaria per tutte le otto ore, è preferibile avere un ufficio centrale di segreteria; nelle organizzazioni di maggiori dimensioni è vero il contrario (p. 20).

Uno studio della struttura matematica del problema della distribuzione indica che non c'è molta speranza di arrivare a generalizzazioni globali che non siano già implicite nelle enunciazioni riferite poc'anzi, le quali per altro si trovano già nella letteratura non matematica su questo argomento. L'assegnazione dei compiti è efficiente nella misura in cui è basata su quelle similarità di attività che offrono chiaramente delle complementarità nello svolgimento dei compiti. Questo è il significato che noi attribuiamo alle similarità di processo.

Una grave limitazione di questa teoria sta nel fatto che non c'è alcun modo per individuare in generale le similarità di processo, se non per mezzo delle complementarità ad esse associate. Perciò, affermazioni quali « quando il volume di lavoro è piccolo, l'organizzazione per processo è efficiente » sono per la massima parte tautologiche. Nella migliore delle ipotesi esse ci indirizzano verso la ricerca di possibili complementarità di attività, che possono servire per il processo di raggruppamento.

Al di là di questo, la soluzione dei problemi di assegnazione dei compiti richiede una conoscenza empirica specifica delle complementarità empiriche specifiche, ad esempio della struttura delle capacità umane e delle macchine, fatto abbastanza ovvio ma non

sufficientemente messo in chiaro nella discussione dei suggerimenti sulla struttura organizzativa.

Generalizzazione: problemi di coordinamento. - Una caratteristica peculiare del problema dell'assegnazione dei compiti, e di tutte le formalizzazioni del problema della suddivisione in reparti, tipiche della teoria classica dell'organizzazione, è che non esistono problemi di coordinamento, intesi nel senso letterale di questa parola. Dato che il complesso di attività da svolgere è stabilito in anticipo, una volta che queste sono assegnate alle varie unità organizzative e ai vari individui il problema organizzativo posto da queste teorie formali è risolto.

Naturalmente, gli studiosi della teoria organizzativa sono consapevoli dell'importanza notevole del problema del coordinamento. Qui intendiamo semplicemente constatare che questo problema non fa parte dei modelli formali che sono molto lontani dal discorso di senso comune sull'organizzazione. Come spesso accade, il buon senso è un interprete dei fenomeni relativi al mondo fisico più fedele dei modelli formali. Per colmare questo vuoto tra conoscenza intuitiva e teoria formale, abbiamo bisogno di una struttura concettuale la quale tenga conto del fatto che la serie di attività da svolgere non è data in anticipo, salvo che in modo del tutto generale, e che uno dei processi più importanti nelle organizzazioni è proprio l'elaborazione di questa serie di attività e la determinazione esatta del tempo e del luogo in cui ciascuna attività dev'essere svolta.

Introdurremo questa generalizzazione in due fasi, di cui soltanto la prima sarà esaminata nei particolari nel corso di questo capitolo. La prima generalizzazione è che le attività di una organizzazione possono anche essere ben definite e strettamente di routine, tuttavia l'occasione per lo svolgimento di una qualsiasi attività può dipendere dagli stimoli ambientali, che possono essere « informazioni », « istruzioni » ecc. Così le automobili sono fabbricate sulla catena di montaggio secondo procedimenti rigidamente routinizzati; tuttavia anche in questo caso sorgono particolari problemi contingenti da risolvere caso per caso, quali, ad esempio, il tipo di carrozzeria o di motore, il colore della macchina ecc.

La seconda generalizzazione, che verrà ripresa più diffusamente nei capitoli VI e VII, riconosce che spesso non è dato in anticipo

neppure il programma contingente dell'attività; infatti, una delle attività principali che si svolgono in una organizzazione, è proprio lo sviluppo dei programmi per le nuove attività, che devono essere routinizzate ai fini del loro svolgimento quotidiano.

Ma ritorniamo alla prima fase di generalizzazione. Il comportamento in una organizzazione non è determinato in anticipo una volta per sempre da un piano o da un programma particolareggiato. Anche nel caso in cui sia molto routinizzata la routine ha sempre il carattere di una strategia anziché di un programma prefissato. Le attività specifiche vengono svolte in risposta a segnali e stimoli di ogni genere. Inoltre, l'opportunità di una specifica attività dipende sempre, spesso in misura molto grande, dal momento di esecuzione. In uno stabilimento si può avere un cartellino di lavorazione su cui sono riportate istruzioni particolareggiate per la produzione di un prodotto particolare, ma questo cartellino assume il valore di programma per l'uomo (e le macchine) soltanto quando viene ricevuto l'ordine di esecuzione e quando quest'ordine è stato inserito nel programma produttivo.

È possibile descrivere un'organizzazione routinizzata del genere in modo statico in termini dei tipi di attività che sono svolti di volta in volta, il che, però, è molto diverso dal descrivere il complesso effettivo di attività, indicando a fianco l'istante di esecuzione. E proprio perché le attività sono condizionali e non pre-determinate, sorgono altri problemi organizzativi, in aggiunta al problema dell'assegnazione dei compiti. Agli effetti pratici, possiamo fare le seguenti affermazioni, purché non le si interpreti in senso troppo stretto:

a) I tempi di esecuzione delle varie attività possono essere condizionati da eventi sia esterni sia interni all'organizzazione.

b) L'opportunità di una particolare attività può essere condizionata dal tipo delle altre attività svolte in quel momento nell'organizzazione.

c) Un'attività elaborata per soddisfare una particolare funzione o un dato obiettivo può provocare delle conseguenze per altre funzioni o altri obiettivi.

Per quanto è a nostra conoscenza, nessuno ha finora costruito un modello formale del problema della suddivisione in reparti che tenga conto del carattere contingente delle attività. Cerchiamo di stabilire a grandi linee come dovrebbe essere fatto un modello del

genere, per poi ritornare alle proposizioni di senso comune in merito ai problemi organizzativi, che si riferiscano a tale modello.

Nel nuovo modello della suddivisione in reparti, tutti i vari tipi di attività (cioè tutta la serie di prescrizioni di lavoro, formule, disegni tecnici dei prodotti, procedure operative standard ecc.) sono dati in anticipo assieme ad un gran numero di norme condizionali, che stabiliscono le condizioni in cui si dovrà svolgere ogni attività.

Se tutte le condizioni, da cui dipende lo svolgimento delle varie attività, sono relative all'ambiente esterno, ritorniamo, sotto forma diversa, al problema dell'assegnazione dei compiti.

In questo caso non vengono assegnate delle attività specifiche ma delle responsabilità condizionali di esecuzione. I compiti sono descritti in termini di queste proposizioni condizionali o in termini probabilistici delle assegnazioni di attività che si verificheranno in realtà. La condizione del problema di assegnazione che un compito non rappresenti più di una giornata di lavoro diviene una condizione che la quantità media di tempo prevista, o il *massimo* di tempo richiesto, non superi la giornata di lavoro. Questi concetti di carico medio o massimo ci consentono di definire nuovamente una funzione temporale per ogni possibile serie di attività e di avanzare nella soluzione del problema dell'assegnazione.

Se alcune attività sono condizionate *ad altre attività*, la situazione si fa più complicata. Per chiarirla dobbiamo introdurre in qualità di variabili i vari fattori che determinano la facilità e l'accuratezza delle comunicazioni (ad esempio, le comunicazioni sono facili all'interno di un gruppo professionale, mentre diventano difficili tra gruppi professionali diversi; analogamente le comunicazioni lungo una linea gerarchica si svolgono abbastanza facilmente, mentre più difficili sono quelle tra linee gerarchiche diverse). La facilità e la precisione delle comunicazioni possono dipendere sia da fattori motivazionali sia da fattori conoscitivi.

La disposizione del sistema di segnalazione per le attività condizionali interdipendenti costituisce l'essenza del problema di coordinamento. Ecco un semplice esempio: se l'assunzione è fatta dall'ufficio del personale, questo deve essere informato dei posti vacanti e delle capacità richieste per tali posti. L'attività di assunzione potrà così essere impostata in conseguenza. (Naturalmente, se si ha una descrizione minuta di tutte le attività, non è più

necessario specificare i tipi di capacità, in quanto è sufficiente indicare quando questi sono necessari).

Quando si confrontano secondo gli schemi di questo modello due piani organizzativi, cioè due diverse assegnazioni di compiti, una delle variabili più importanti è il grado di *autonomia* delle varie unità organizzative (Simon, Smithburg e Thompson, 1950, pp. 266-7). Una unità è autonoma nella misura in cui le condizioni per lo svolgimento delle sue attività sono indipendenti da quanto succede nelle altre unità organizzative. Nel caso in cui si abbiano dei costi-tempo connessi al coordinamento, occorre soppesare tali costi contro quelli che conseguono alla mancanza di una completa specializzazione per processo. Nella letteratura classica troviamo spesso questa affermazione così come è provato dalla seguente citazione tratta da Gulick (Gulick e Urwick, 1937).

I vantaggi [dell'organizzazione per scopo] sono tre: in primo luogo è più sicuro il raggiungimento di un dato scopo o la realizzazione di un certo progetto, in quanto tutto il lavoro fa capo a un unico direttore, il quale esercita un controllo diretto su tutti gli esperti, gli organismi e i servizi necessari per l'esecuzione del lavoro. Nessuno può interferire. Il dirigente responsabile non deve aspettare che altri facciano il loro lavoro per poter fare il suo, non deve ricorrere all'aiuto e alla collaborazione altrui. Può quindi dedicare tutte le sue energie al compito di portare avanti il lavoro (p. 22).

Questi sono i principali vantaggi di un'organizzazione basata sul processo. Esistono, naturalmente, delle difficoltà che diminuiscono in parte l'entità dei vantaggi... (p. 24).

Infine, risulta notevolmente aumentata la necessità di un efficace coordinamento. I reparti organizzati per scopo devono essere coordinati in modo che non sorgano conflitti, ma che tutti lavorino fianco a fianco. Tuttavia, anche se questo non avviene, i principali obiettivi verranno ugualmente raggiunti in massima parte, e una deficienza in un servizio limita i suoi effetti a quel servizio stesso. I reparti per processo devono essere coordinati non solo per prevenire gli eventuali conflitti, ma anche per garantire che tra di loro si stabilisca una collaborazione positiva. Questi reparti lavorano, si può dire, tenendosi per mano l'un l'altro. Il loro lavoro deve inoltre essere programmato nel tempo in modo da potersi integrare globalmente, una necessità questa molto meno sentita nei reparti per scopo. Una deficienza in uno dei processi fa sentire le conseguenze su tutta l'azienda, così come il mancato coordinamento di una divisione che compia un dato processo può distruggere l'efficacia di tutto il lavoro fatto nelle altre (p. 24).

L'importanza dell'autonomia come variabile organizzativa è

stata esaminata da Ely Devons (1950) in riferimento all'amministrazione inglese del tempo di guerra, e da Marschak e Radner (1954) e ancora da Marschak (1955) in un modello formale di processo ottimale di formulazione di decisioni in squadre di lavoro.

Il problema della suddivisione in reparti che affiora in questo paragrafo e nel precedente fa centro su due variabili: autonomia (o, come alternativa, i requisiti del coordinamento) e specializzazione delle capacità. La tesi fondamentale è che le forme organizzative vantaggiose ai fini di un risultato sono spesso costose agli effetti dell'altro. In genere la divisione fondata sui processi si avvantaggia di più delle possibilità di economizzare attraverso la specializzazione che non la divisione per scopo; questa porta ad una maggiore autonomia e a minori costi di coordinazione della divisione per processo. Aumentando le dimensioni di un'organizzazione, i vantaggi marginali che derivano all'organizzazione per processo dalla prima fonte diminuiscono, mentre aumentano i costi di coordinamento. Ne consegue che il punto di equilibrio in termini dell'economia generale si sposta dalla struttura per processi a quella per scopi con l'aumentare delle dimensioni dell'organizzazione.

Per concludere, ripetiamo che gli schemi descritti in questo paragrafo e nel precedente non tengono conto della dinamica relativa all'elaborazione dei programmi, cioè ai processi di sviluppo di nuove attività e programmi di attività, che prima non esistevano. Il modello più generale che include questi fattori ci porta ben oltre i limiti delle teorie organizzative classiche, almeno nella loro espressione formale.

I membri dell'organizzazione nella teoria dell'organizzazione amministrativa del lavoro. - Prima di abbandonare la teoria classica, desideriamo fare qualche osservazione sul modo in cui questa teoria vede i membri dell'organizzazione. In primo luogo, c'è in generale la tendenza a concepire il dipendente come uno strumento inerte il quale svolge le mansioni che gli sono state attribuite. In secondo luogo, si tende a considerare il personale come una costante anziché come una variabile del sistema.

Anche se si notano delle eccezioni nella letteratura, le grandi teorie sulla struttura organizzativa hanno in massima parte trascurato i fattori legati al comportamento degli individui e particolar-

mente alle basi motivazionali del comportamento. Per questo motivo, molte delle osservazioni fatte a proposito delle teorie dell'organizzazione fisiologica valgono anche in questo caso.

La tendenza a considerare il complesso delle persone che operano in un'organizzazione come una condizione iniziale anziché come una variabile, nasconde alla nostra vista alcuni aspetti importanti del comportamento degli individui nelle organizzazioni. Questo presupposto di un personale fisso può essere tolto di mezzo anche quando si discute dell'assegnazione dei compiti. Possiamo, infatti, considerare le capacità delle persone e delle macchine che devono svolgere determinate attività [e quindi la funzione $f(S)$] come variabili che dipendono dalle persone e dalle macchine impiegate, e dal modo in cui i dipendenti sono stati addestrati. Si introducono così problemi come quello del costo di « investimento » legato alle caratteristiche di prestazione delle persone e delle macchine.

2.3 Problemi operativi ed empirici della scienza amministrativa classica

Fin qui abbiamo rivolto la nostra attenzione al metodo di formulazione dei problemi seguito dalla scuola classica. È anche necessario fare qualche osservazione in merito alla rilevanza e alla validità delle principali enunciazioni che sono state fatte. Un certo numero di problemi connessi con la traduzione in termini operativi delle enunciazioni tipiche della teoria organizzativa, sono stati discussi nei particolari da Simon, in un suo libro precedente (1947, cap. II). Pertanto, ci limiteremo a considerare un paio di esempi che ci sembra illustrino bene la natura di questi problemi.

Principi organizzativi. - Per prima cosa, prendiamo in esame i cosiddetti « principi organizzativi » elencati da James D. Mooney nel suo saggio riportato nel libro di Gulick e Urwick del 1937. Mooney indica cinque « principi »: 1) coordinamento verticale, 2) coordinamento orizzontale, 3) *leadership*, 4) delega e 5) *autorità*. Tuttavia, dalla sua presentazione non risulta affatto chiaro che cosa intenda per « principio ». Tra l'altro, un principio è « fondamentale », « essenziale », « inevitabile » e « universale ».

Nella esposizione fatta da questo autore, ciascun principio è essenzialmente una parola qualche volta integrata da un aggettivo qualificativo, la cui unica caratteristica distintiva è data dall'essere stampato in corsivo.

Mooney non chiarisce mai se i suoi « principi » debbano essere intesi come direttive suggerite per l'azione o come definizioni. L'interpretazione più caritatevole è che un principio è un fenomeno o stato di cose la cui presenza è rilevabile empiricamente ogni qual volta osserviamo un'organizzazione. Dal punto di vista di Mooney, però, sarebbe poi necessario fornire qualche definizione indipendente di quel che si deve intendere per « organizzazione », affinché i principi non costituiscano semplicemente una parte della definizione di organizzazione. Dato che questo viene fatto senza nessuna coerenza, il saggio di Mooney ed altri della stessa specie tendono a divenire empiricamente irrilevanti.

Teoria della suddivisione in reparti. - Il secondo esempio non è così trasparente come il primo e, conseguentemente, solleva problemi più interessanti. Nella teoria di Gulick sulla divisionalizzazione, la variabile indipendente è data dal metodo di raggruppamento del lavoro nell'organizzazione. Gulick (Gulick e Urwick, 1937) propone per questa variabile i seguenti valori, o, in altri termini, le seguenti alternative per raggruppare il lavoro: *a*) per scopo, *b*) per processo, *c*) per clientela, *d*) per luogo, *e*) per tempo. Nella maggior parte delle classificazioni riportate dai libri sulla organizzazione aziendale ritroviamo questi stessi valori, con la sostituzione ad *a*) di prodotto a scopo.

La teoria di Gulick pone il seguente problema empirico: come possiamo sapere quale di questi criteri di suddivisione in reparti è quello che caratterizza una data organizzazione? Per considerare il problema nella sua forma più semplice, teniamo conto soltanto della gerarchia organizzativa formale e supponiamo che esista una unità formale di comando, così che ogni dipendente può appartenere a un solo reparto.

Data una serie di assunti, il problema non presenta difficoltà. Supponiamo di avere: *a*) un elenco completo dei compiti svolti nell'organizzazione e *b*) uno schema delle relazioni di tipo mezzi-fini tra i singoli compiti e l'obiettivo organizzativo. A questo punto, diremo che l'organizzazione in questione è « per scopo »

se a ciascun reparto corrisponde una diversa zona del grafico mezzi-fini. Per poter fare delle distinzioni tra le varie forme di suddivisione in reparti « per processo », « per clientela », « per luogo », e « temporale », dobbiamo definire che cosa deve intendersi per similarità relativa ad ognuna di queste variabili. Per il tempo e il luogo le cose sono abbastanza semplici; lo stesso dicasi per quanto riguarda la clientela. Similarità di processo sembra possa essere interpretata come similarità di capacità, conoscenza, informazioni e strumenti impiegati. Perciò, per classificare le attività in base al processo, ci occorre tutta una serie di norme che ci permettono di individuare quali « similarità » sono rilevanti e quali no.

Il problema di stabilire su quali basi sia stata operata una suddivisione in reparti diventa più difficile, se non abbiamo a disposizione in anticipo un grafico della gerarchia mezzi-fini. In tal caso, dobbiamo in primo luogo costruire questo grafico prima di poter distinguere la specializzazione per processo dalla specializzazione per scopo. Inoltre, se il grafico così costruito non è praticamente il solo possibile, resteranno ancora delle ambiguità in merito alla forma di divisionalizzazione. In quale senso esiste un unico grafico mezzi-fini di una serie di compiti?

Senso logico. Si potrebbe vedere se v'è un solo modo logicamente coerente di analizzare le relazioni mezzi-fini di una serie di attività. Sfortunatamente, non è questo il caso nostro; in generale i mezzi sono le serie di attività sufficienti, ma non necessarie, per raggiungere i vari obiettivi. Pertanto un'analisi logica a priori non ci serve per costruire un unico grafico mezzi-fini.

Senso fisico. Può darsi che il mondo sia costruito in modo tale, per cui esistono di fatto (e non per necessità logica) solo poche vie per raggiungere un dato obiettivo. Sembra che questo valga per taluni obiettivi, non per tutti; abbiamo però una piccola consolazione: il mondo è fatto in modo tale che i rapporti tra mezzi e fini non sono così complessi come potrebbero essere.

Senso psicosociologico. Anche se le condizioni ambientali oggettive dei compiti impongono alle attività un unico ordine mezzi-fini, i limiti che caratterizzano le capacità inventive dell'uomo in un dato ambiente sociale possono condurre allo stesso risultato. In altri termini, individui di una stessa cultura di fronte al compito di spellare un gatto, tra i tanti modi possibili,

pensano soltanto a quello corrente in quella cultura. Se in una cultura esistono dei mezzi già predisposti, cosicché la maggior parte dei compiti viene svolta semplicemente combinando un certo numero di questi, diventa possibile individuare in questi dati culturali il punto di partenza per la costruzione del grafico mezzi-fini. Per portare alla luce le relazioni conoscitive mezzi-fini basterebbe, forse, porre delle semplici domande (« Perché lei fa...? » o « Come fa lei...? »). Oppure osservare il comportamento degli individui.

Non vogliamo soltanto sostenere che la determinazione del grafico mezzi-fini relativo a una data situazione è un'impresa di non lieve momento. Quel che ha maggior importanza è che la letteratura classica non solleva neppure questo problema o non ne considera essenziale la soluzione per la verifica empirica delle proposizioni. Stando così le cose, non dobbiamo stupirci se tali proposizioni sono state oggetto di ben poche verifiche sperimentali.

Verifiche empiriche della teoria. - Forse, la lacuna più grave della scienza classica dell'amministrazione sta nel non aver verificato la teoria. In parte, questa è una conseguenza delle difficoltà dell'impostazione operativa di cui abbiamo parlato prima. Le teorie tendono a dissolversi, allorché si cerca di metterle in una forma suscettibile di verifica. Questo, però, non è sufficiente a spiegare completamente perché sia stato trascurato il lavoro sperimentale. Anche su noi, in quanto lavoriamo nella stessa area generale, ricade in parte il rimprovero per la scarsità di prove empiriche che comportano i consigli « pratici » dei teorici della scienza amministrativa. I fatti sono chiari e, temiamo, più chiari ancora diventeranno quando riprenderemo in esame più avanti, in questo libro, tutti i « grandi problemi » qui accennati.

2.4 Conclusioni

Questo breve giro d'orizzonte sulla teoria dell'organizzazione fisiologica e sulla scienza amministrativa classica è stato compiuto più per mettere in evidenza i limiti principali e le notevoli manchevolezze empiriche e formali di tali teorie, che non per indicare nei particolari le loro applicazioni. Per quanto riguarda le lacune

empiriche della teoria fisiologica, una più utile definizione dei limiti dell'attività muscolare degli esseri umani verrà probabilmente dagli studi di laboratorio sulla fatica, sul coordinamento e sulla velocità degli individui. L'esigenza maggiore di questa teoria sembra, però, la determinazione delle forme delle funzioni più importanti che stanno alla base delle ipotesi e delle regole pratiche espresse nella letteratura corrente.

Nel caso della scienza classica dell'amministrazione sembrano particolarmente urgenti i problemi della formulazione operativa delle definizioni delle principali variabili e quelli di una verifica empirica delle proposizioni che possono essere rese operative.

Per quanto riguarda i limiti, abbiamo fatto cenno ai cinque principali: 1) Gli assunti motivazionali che stanno alla base di queste teorie sono incompleti e imprecisi. 2) Vien data poca importanza alla parte dei conflitti di interesse che si possono avere in una organizzazione nel definire i limiti del comportamento organizzativo. 3) Si presta scarsa attenzione alle limitazioni degli esseri umani come sistemi complessi per l'elaborazione delle informazioni. 4) Si dedica poca attenzione al ruolo del processo conoscitivo nella identificazione e classificazione dei compiti e nelle decisioni. 5) Si dà poca importanza al fenomeno dell'elaborazione dei programmi.

Lungo le direttrici indicate da ciascuno di questi limiti nell'impostazione classica dell'organizzazione scientifica, è stato sviluppato in questi ultimi anni tutto un corpo di ricerche e di teorie. Nei capitoli seguenti, ci proponiamo di esaminare lo stato attuale delle nostre conoscenze sulle coercizioni motivazionali, di conflitti d'interessi, di processo conoscitivo e di calcolo che gli esseri umani impongono alle organizzazioni. Nel corso della nostra trattazione speriamo di mettere in chiaro il motivo per cui riteniamo che la teoria classica dell'organizzazione non sia altro che una piccolissima parte della teoria totale del comportamento organizzativo.

IL CONFLITTO NELLE ORGANIZZAZIONI

Il termine « conflitto » può essere impiegato per indicare fenomeni diversi. In generale esso sta a significare un fenomeno di crisi dei meccanismi normali di formazione della decisione, per cui l'individuo (o il gruppo) trova difficoltà nello scegliere un'alternativa d'azione. Noi useremo il termine in questa accezione generale e diremo, pertanto, che c'è conflitto quando l'individuo (o il gruppo) si trova di fronte a un problema di decisione. Definiremo adesso i particolari tipi di conflitto, facendo riferimento al modello generale di formazione della decisione che abbiamo precedentemente descritto.

Possiamo identificare tre classi principali di fenomeni conflittuali: 1) il conflitto individuale, cioè il conflitto che nasce nel processo di formazione della decisione individuale; 2) il conflitto organizzativo, cioè il conflitto individuale o di gruppo nell'ambito dell'organizzazione; 3) il conflitto interorganizzativo, cioè il conflitto tra organizzazioni o gruppi. Questi tre diversi tipi di conflitto derivano da differenti meccanismi fondamentali benché vi sia una parziale sovrapposizione. A noi interessa in particolare il conflitto organizzativo, ma tenderemo di formulare anche le principali proposizioni relative alle altre categorie di conflitto. Non possiamo ignorare completamente il conflitto individuale, giacché una delle forme tipiche di conflitto organizzativo nasce da problemi di decisione dell'individuo, né possiamo trascurare del tutto il conflitto interorganizzativo, perché si verifica frequentemente il conflitto tra gruppi diversi nell'ambito di una più vasta organizzazione.

In questo capitolo intendiamo esaminare i tre aspetti principali del conflitto: 1) In quali condizioni nasce il conflitto? Vogliamo essere in grado di prevedere dove e quando ci sarà conflitto organizzativo o individuale. 2) Quali sono le reazioni dell'individuo e dell'organizzazione al conflitto? In linea di massima la reazione al conflitto dovrebbe essere un tentativo di risolverlo: intendiamo precisare che forma assume questo tentativo. 3) Qual è l'esito del conflitto? Specie in una situazione di contrattazione ci interessa sapere chi ottiene e che cosa viene ottenuto. Dato che

quest'ultimo problema concerne soprattutto il conflitto interorganizzativo, la nostra attenzione sarà rivolta particolarmente ai primi due. Nel paragrafo 5.5 sono raccolte le nostre osservazioni sulla teoria della contrattazione.

5.1 Il conflitto individuale

Per descrivere il modo in cui nasce il conflitto individuale dobbiamo anzitutto indicare in quali circostanze la formazione della decisione avviene senza difficoltà. Questa situazione esiste se a) una delle alternative d'azione evocate è chiaramente migliore delle altre, b) l'alternativa preferita è abbastanza buona da poter essere accettata. In tal caso la decisione verrà presa rapidamente e non ci saranno valutazioni *ex post facto* della decisione. Se invece nessuna alternativa è chiaramente migliore delle altre oppure la migliore alternativa non è « abbastanza buona », la decisione sarà dilazionata, e ci saranno rivalutazioni *ex post facto* e razionalizzazioni.

Il conflitto può configurarsi principalmente in tre modi, che chiameremo *inaccettabilità*, *incomparabilità* e *incertezza*. Nel caso della *inaccettabilità* l'individuo conosce almeno le distribuzioni di probabilità del risultato che sono legate a ciascuna alternativa di azione. Inoltre, egli è in grado di identificare senza difficoltà l'alternativa preferita, ma questa alternativa non è abbastanza buona, cioè non raggiunge lo standard dell'alternativa soddisfacente. Nel caso della *incomparabilità* l'individuo conosce le distribuzioni di probabilità dei risultati, ma non riesce a identificare un'alternativa preferita. Nel caso della *incertezza* l'individuo non conosce le distribuzioni di probabilità che collegano le scelte di comportamento ad esiti ambientali.

Come possiamo classificare le situazioni tipiche della decisione individuale? Allo scopo di evitare una tipologia troppo complicata ci limiteremo ad individuare cinque risultati percepiti come esiti di scelte, descrivendoli in base alla probabilità, u , che la scelta dia luogo ad uno stato di cose valutato positivamente e alla probabilità, w , che la scelta dia luogo a uno stato di cose valutato negativamente.

1. Un'alternativa *buona* è quella che presenta un alto valore

di u e un basso valore di w . I valori critici di u e w sono determinati soggettivamente e variano da un soggetto all'altro. L'alternativa buona è al di sopra del livello di accettabilità stabilito dall'individuo ed è, pertanto, « vitale ».

2. Un'alternativa *blanda* è quella per cui i valori di u e di w sono entrambi bassi. È scarsamente probabile che essa produca uno stato di cose avente un valore positivo o negativo per il soggetto.

3. Un'alternativa è *mista* quando è altamente probabile che produca risultati valutati sia positivamente che negativamente. In questo caso è alto sia il valore di u che il valore di w .

4. Un'alternativa è *scarsa* quando è improbabile che dia luogo ad un risultato desiderabile ed è probabile viceversa che produca un risultato non desiderabile (quando, cioè, u è piccolo e w è grande).

5. Un'alternativa è *incerta* se il soggetto non ha un'idea delle probabilità che ad essa si riconnettono. In questo caso u e w non sono noti o perché non si conoscono i risultati in quanto tali o perché non se ne conosce l'utilità soggettiva.

Per costruire una tipologia del conflitto individuale, immaginiamo una situazione di scelta che implichi due alternative, A e B, ciascuna delle quali possa assumere ognuno dei cinque valori indicati. Avremo, allora, 25 differenti situazioni di scelta, delle quali 10 sono l'immagine speculare di altre 10. Esistono pertanto 15 distinte situazioni, a cui corrispondono i tre tipi di conflitto secondo lo schema seguente:

Alternative		Tipo di conflitto
A	B	
1. Buona	Buona	Incomparabilità
2. Buona	Blanda	Mancanza di conflitto
3. Buona	Mista	Mancanza di conflitto
4. Buona	Scarsa	Mancanza di conflitto
5. Buona	Incerta	Mancanza di conflitto
6. Blanda	Blanda	Inaccettabilità e incomparabilità
7. Blanda	Mista	Inaccettabilità e incomparabilità
8. Blanda	Scarsa	Inaccettabilità
9. Blanda	Incerta	Incertezza
10. Mista	Mista	Inaccettabilità e incomparabilità
11. Mista	Scarsa	Inaccettabilità
12. Mista	Incerta	Incertezza
13. Scarsa	Scarsa	Inaccettabilità e incomparabilità
14. Scarsa	Incerta	Incertezza
15. Incerta	Incerta	Incertezza

In un certo numero di casi (dal 2 al 5) non si prevede conflitto. Se infatti un'alternativa è accettabile e l'altra non lo è, non vi sono difficoltà nella formazione della decisione. Gli altri casi rappresentano varie forme di incomparabilità, inaccettabilità e incertezza.

La relazione tra queste categorie e la tipologia delle situazioni conflittuali di Miller e Dollard (Hunt, 1944; Miller, 1951; Miller e Dollard, 1941) è ovvia. La nostra categoria 1 equivale ad una situazione « avvicinamento-avvicinamento ». Le categorie da 6 a 12 sono forme diverse di una situazione « avvicinamento-allontanamento ». La categoria 13 corrisponde al conflitto derivante da una situazione « allontanamento-allontanamento ». Le categorie 14 e 15 introducono una dimensione (l'incertezza) che non ha importanza per la teoria di Miller e Dollard. Quello che distingue nettamente la nostra teoria del conflitto dalle teorie classiche è l'importanza da noi attribuita al fatto che il conflitto genera un comportamento di ricerca. Anche se vi sono situazioni che si adattano al modello classico della scelta da una serie fissa di azioni alternative, dimostreremo che la reazione più comune ad una situazione conflittuale è la ricerca di una soluzione al di fuori del dilemma. Questo concorda, naturalmente, con alcune delle principali formulazioni proposte sia da Miller e Dollard che da Lewin (1935).

La reazione al conflitto. - Non ci dilungheremo sulle reazioni al conflitto individuale, ma individueremo alcune proposizioni fondamentali che possono essere estese al conflitto organizzativo.

Abbiamo detto che il *conflitto percepito* (5.1) è funzione della *incertezza soggettiva delle alternative* (5.2), della *incomparabilità soggettiva delle alternative* (5.3) e della *inaccettabilità soggettiva delle alternative* (5.4) [5.1:5.2, 5.3, 5.4]. Noi riteniamo che la percezione del conflitto generi la *motivazione a ridurre il conflitto* (5.5) [5.5:5.1]. Questo assunto (che il conflitto, cioè, rappresenti una situazione di squilibrio nel sistema) è implicito in tutte le trattazioni del fenomeno.

La reazione al conflitto dipende dalla situazione che lo ha prodotto. Se la causa del conflitto è l'incertezza, l'individuo incrementa, in primo luogo, la *ricerca di chiarificazione* (5.6) delle conseguenze delle alternative già evocate [5.6:5.5, 5.2]. Se non riesce in questo intento, l'individuo intensifica la *ricerca di nuove*

(*alternative* (5.7) [5.7:5.5, 5.2]. Esiste, cioè, la tendenza a valutare fino in fondo alcune alternative prima di cercarne di nuove. Questa priorità nei tentativi è suscettibile di diverse interpretazioni. In primo luogo, se la realtà esterna è percepita come favorevole e ricca di buone alternative, sarà necessario esaminare solo alcune alternative per trovarne una soddisfacente. Il sapore razionalistico di questa interpretazione si attenua se il processo di evocazione delle alternative viene visto come un processo che implica un meccanismo inconscio di selezione attraverso il quale vengono eliminate, ovviamente, le alternative scarse. Infine, spostandoci quasi del tutto da una teoria quasi economica a una teoria più che altro dell'apprendimento, possiamo supporre che l'individuo abbia imparato, dalla passata esperienza di situazioni analoghe, ad evocare risposte che hanno una probabilità relativamente alta di essere accettabili. Secondo questa analisi, la tendenza dell'individuo a risolvere l'incertezza prima di cercare nuove alternative sarà più forte in situazioni « ordinarie » che in situazioni « insolite ». Questa tendenza deriva da un principio generale dell'apprendimento che riguarda la generalizzazione delle risposte che sono state oggetto di apprendimento. Tuttavia anche quando la situazione è completamente nuova e la selezione subliminare pressoché inefficace colui che deve decidere può reagire alla situazione in un modo standard, se la sua generalizzazione si riferisce non al contenuto sostanziale della situazione ma alla sua natura risolutiva di un problema.

Se all'origine del conflitto v'è una situazione di inaccettabilità, l'individuo cercherà nuove alternative [5.7:5.5, 5.4]. La forza della motivazione a ridurre il conflitto (e quindi l'entità della ricerca) dipende dalla *disponibilità di alternative blande* (5.8) e dalla *pressione del tempo* (5.9) [5.5:5.8, 5.9]. Come nel caso precedente, il riconoscimento della inaccettabilità delle alternative disponibili mette in moto un'attività di ricerca. La ripetuta impossibilità di trovare alternative « accettabili » porta di solito a ridefinire l'« accettabile » (Hunt, 1944, pp. 333-78). La proposizione sopra formulata, pertanto, stabilisce in sostanza quanto insuccesso è necessario perché si produca una variazione nei livelli di aspirazione: in questo senso la proposizione non dice molto, giacché asserisce semplicemente che ci sarà una certa ricerca prima che vi sia un adattamento delle aspirazioni. Come nella proposizione

precedente, l'inclinazione alla ricerca dipende da una aspettativa di base: che l'ambiente sia essenzialmente favorevole.

La seconda parte dell'ipotesi ci dice che il ritmo della ricerca è una variabile dipendente dalla pressione del tempo e dalla disponibilità di una alternativa blanda come scappatoia. In generale la ricerca è tanto più intensa quanto maggiore è la pressione del tempo, ed è più intensa se non sono disponibili alternative blande (Lewin, 1935). Questa è la comune proposizione che ricollega la creatività alla tensione. I dati indicano che (almeno per certi individui) la ricerca diventa meno fruttuosa quando la tensione e la pressione del tempo sono spinte al limite. La ricerca può essere allora estremamente intensa, ma prevalentemente stereotipata (Birch, 1945; Lazarus, Deese e Osler, 1952).

Se il conflitto deriva da una situazione di incomparabilità (ma non di inaccettabilità), il *tempo di decisione* (5.10) è breve [5.10: 5.3, 5.4]. In queste condizioni la scelta dipende dall'attenzione e dalla successione secondo la quale le alternative si presentano. Senza voler sostenere che gli individui non valutano mai le differenze marginali tra alternative, riteniamo che la scelta fra varie alternative soddisfacenti dipenda più dagli stimoli dell'attenzione e dall'ordine in cui le alternative si presentano che dalle curve d'indifferenza. La letteratura sugli studi di mercato, ad esempio, è ricca di dati suscettibili di questa interpretazione.

Le nostre ipotesi principali sulla reazione individuale al conflitto sono riassunte nella figura 5.1.

5.2 Il conflitto organizzativo: conflitto individuale all'interno dell'organizzazione

Nel corso della trattazione, specie nel discutere la produttività e il *turnover*, abbiamo più volte esaminato casi di conflitto individuale nell'ambito organizzativo. Il conflitto è implicito anche in alcune delle proposizioni che si riferiscono alla trasformazione burocratica degli obiettivi. In questo capitolo vedremo come questi fenomeni influenzano il conflitto all'interno dell'organizzazione, come il conflitto nasce e come l'organizzazione vi reagisce.

In un'organizzazione, ciascun membro può valutare le alternative che si aprono (o che sembrano aperte) all'organizzazione. Pos-

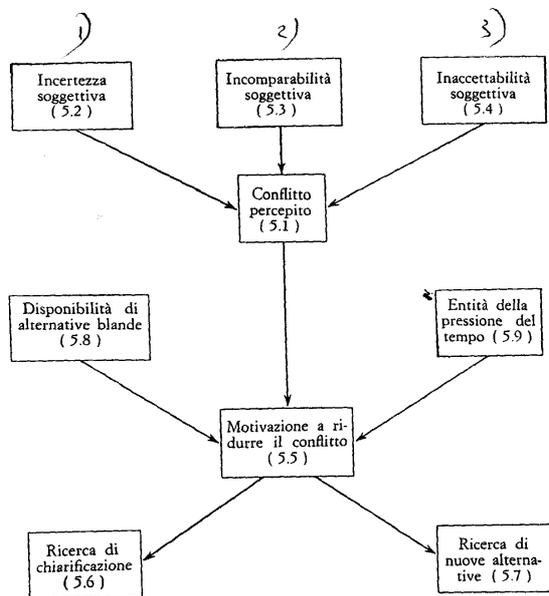


Figura 5.1 I fattori che influenzano il conflitto individuale e le reazioni dell'individuo al conflitto

siamo dunque caratterizzare la situazione descrivendo lo stato dei singoli e le norme di decisione operanti nell'organizzazione.

Le difficoltà nella formazione delle decisioni sono, almeno in parte, funzione delle procedure di decisione in vigore. Le cose cambiano a seconda che il gruppo agisce sotto regole dittatoriali, di maggioranza o di unanimità. Nella nostra discussione supponiamo, tuttavia, che il gruppo agisca sotto una norma, almeno implicita, di unanimità, nel senso che il gruppo giudica importante, generalmente, arrivare ad una decisione accettabile per tutti i membri, anche se può operare formalmente sotto un'altra norma di decisione per risolvere un « punto morto ». È nostra impressione che questa restrizione non sia particolarmente grave, poiché

la maggior parte delle organizzazioni orientate verso i compiti hanno una forte tendenza a cercare il consenso. Anche se questa tendenza può essere di diversa forza, è probabile che non ci discostiamo molto dalla realtà se partiamo dal modello dell'unanimità.

Come può nascere il conflitto, quale noi lo abbiamo definito, nell'ambito dell'organizzazione? Distinguiamo due tipi principali di conflitto organizzativo. In primo luogo può sorgere un problema di decisione che in principio è essenzialmente intraindividuale, cioè interno ai singoli membri; in questo caso il problema organizzativo consiste nel fatto che nessuno (o quasi) dei membri ha una alternativa nota e accettabile, in rapporto alle proprie percezioni e ai propri obiettivi. Il secondo tipo di conflitto organizzativo nasce non dai problemi di decisione dell'individuo ma da differenze tra le scelte compiute da diversi individui nell'organizzazione: in questo caso il conflitto non riguarda i singoli partecipanti ma l'organizzazione nel suo insieme.

Quelle descritte non sono le sole situazioni tipiche possibili; possono esserci svariate combinazioni di conflitto interindividuale e intraindividuale. Desideriamo distinguere, comunque, le situazioni in cui il conflitto organizzativo è generalmente di un tipo o dell'altro ed indicare le differenti reazioni dell'organizzazione secondo il tipo di conflitto esistente. In questo paragrafo ci occupiamo del conflitto individuale quale si verifica in un'organizzazione. Nel prossimo paragrafo esamineremo il conflitto fra i gruppi.

Nel discutere brevemente il conflitto individuale indichiamo tre situazioni tipiche: incertezza, incomparabilità e inaccettabilità. Perché il conflitto organizzativo sia di tipo intraindividuale, tutti (o quasi tutti) i membri rilevanti dell'organizzazione devono trovarsi in una delle tre situazioni di conflitto personale. Il conflitto interindividuale, viceversa, presuppone che (a) ciascun partecipante abbia un'alternativa d'azione accettabile e che (b) i diversi partecipanti preferiscano alternative differenti. Dobbiamo dunque considerare l'incidenza del conflitto intraindividuale, le reazioni organizzative ad esso e gli atteggiamenti relativi e quindi il conflitto interindividuale, che si trova più comunemente trattato nella letteratura.

Dalle precedenti ipotesi deriva direttamente che il conflitto organizzativo di tipo intraindividuale sorge, molto probabilmente,

quando le condizioni ambientali in cui viene presa la decisione organizzativa comportano una diffusa incertezza o una penuria di alternative di azione accettabili. Naturalmente la situazione sarà diversa da individuo a individuo, ma molte caratteristiche dell'ambiente hanno effetti generali sulle valutazioni individuali secondo tali dimensioni. È significativo che le condizioni ambientali o le situazioni di decisione vengano caratterizzate come « incerte » o « cattive »: con la prima espressione si intende dire che la certezza soggettiva degli individui tende ad essere più bassa del normale, con la seconda che gli individui generalmente percepiscono poche alternative buone — o addirittura nessuna alternativa buona — nell'ambiente.

I fattori che influenzano l'incertezza. - Possiamo fare due ipotesi: maggiore è l'entità dell'esperienza passata (5.11) di situazioni di decisione, meno è probabile che sorga un conflitto organizzativo intraindividuale [5.2:5.11]. Minore è la complessità della situazione di decisione (5.12), meno è probabile che sorga un conflitto organizzativo intraindividuale [5.2:5.12]. Da queste proposizioni deduciamo che il conflitto organizzativo di tipo intraindividuale è più frequente nella determinazione del prezzo di un nuovo prodotto o nella scelta dell'attrezzatura produttiva per una linea di produzione che implica sostanziali innovazioni dal punto di vista tecnologico, che nella determinazione del prezzo di un prodotto corrente in condizioni ambientali stabili o nella scelta dell'attrezzatura per una linea di produzione che non comporta notevoli modifiche tecnologiche. Non esiste una prova diretta di queste affermazioni, ma esse concordano con una certa quantità di dati empirici sul tempo di decisione individuale come funzione della complessità delle situazioni e dell'esperienza precedente (Cartwright, 1941a, 1941b; Festinger, 1943a, 1943b; Cartwright e Festinger, 1943).

Inoltre le caratteristiche dell'organizzazione influenzano l'entità dell'incertezza all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, una politica organizzativa di frequente trasferimento del personale da una divisione all'altra tende a tener basso il livello dell'esperienza. Le politiche dell'organizzazione che producono una « memoria » inadeguata o inaccessibile, tendono ad accentuare la situazione d'incertezza.

I fattori che influenzano l'inaccettabilità. - Volgendoci ora ai fattori che producono un senso, più o meno generale, di « inaccettabilità » delle alternative disponibili, dobbiamo ancora una volta affidarci all'introspezione e all'estrapolazione del comportamento individuale, in particolare del comportamento discusso nel capitolo IV a proposito dell'insoddisfazione individuale per le alternative organizzative. In genere, il divario tra aspirazioni e risultato ottenibile produce un conflitto individuale nell'organizzazione. Dato che, come sappiamo, le aspirazioni tendono ad adeguarsi al risultato dopo un certo periodo di tempo, si verificherà conflitto quando l'intervallo di tempo in cui avviene l'adattamento è di durata apprezzabile. Maggiore è il divario tra livelli di aspirazione e risultato (5.13), più alta è la probabilità che vi sia conflitto nell'organizzazione [5.4:5.13].

Tali divari esistono molto di frequente quando la liberalità dell'ambiente (5.14) si riduce improvvisamente [5.13:5.14]. L'esempio più ovvio di un cambiamento sfavorevole di questo genere nell'ambiente in cui operano le aziende è una recessione economica. Durante una recessione economica i livelli d'aspirazione individuali saranno abbastanza regolarmente al di sopra delle possibilità di soddisfacimento. Ne consegue che molti individui si troveranno nella situazione di conflitto individuale derivante da una molteplicità di alternative inaccettabili (Argyris, 1952). Possiamo dunque affermare che le possibilità di un conflitto organizzativo di questo tipo aumentano durante una recessione e diminuiscono durante gli anni di relativa prosperità economica.

Un risultato analogo può verificarsi, anche senza una effettiva flessione economica. È prevedibile che i livelli d'aspirazione superino la soddisfazione se il saggio di incremento del risultato subisce una modifica improvvisa; infatti i livelli di aspirazione possono legarsi a dati ritmi di mutamento, e un ambiente che « continua a migliorare » ma ad un ritmo decrescente può dare luogo ad un conflitto del tipo « inaccettabilità ». Non solo una recessione, dunque, ma anche un rallentamento del ritmo di espansione può accrescere la frequenza del conflitto organizzativo intraindividuale (Stockford e Kunze, 1950).

Possiamo anche indicare i tipi di organizzazione particolarmente soggetti al conflitto. Ad esempio, un'organizzazione relativamente senza successo in un settore industriale in sviluppo è più

delle altre soggetta al conflitto organizzativo intraindividuale. La figura 5.2 illustra le più importanti ipotesi formulate in questo paragrafo.

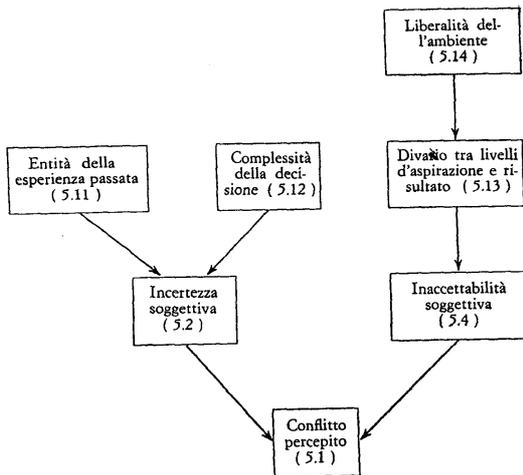


Figura 5.2 I fattori che influenzano il conflitto individuale nell'organizzazione

5.3 Il conflitto organizzativo: conflitto di gruppo nell'organizzazione

Se esiste un diffuso conflitto di tipo individuale, manca una delle condizioni necessarie del conflitto organizzativo di gruppo, e cioè l'esistenza di differenti prese di posizione individuali; di conseguenza il conflitto di gruppo è ridotto al minimo. D'altra parte, l'assenza di incertezza e di inaccettabilità non è condizione sufficiente per il conflitto di gruppo. Dobbiamo pertanto indicare i meccanismi per i quali, dato per presupposto che le scelte a livello individuale non presentino caratteristiche di ambiguità,

si produce il disaccordo tra i partecipanti e, quindi, il conflitto organizzativo di gruppo.

Le condizioni necessarie per il conflitto di gruppo (5.18), che si aggiungono alla generale assenza di conflitto individuale, possono riassumersi in tre variabili: l'esistenza di un preciso bisogno sentito di prendere congiuntamente le decisioni (5.15) e di una divergenza di obiettivi (5.16) o di una divergenza di percezioni della realtà (5.17) o divergenza di obiettivi e di percezioni tra i partecipanti dell'organizzazione [5.18:5.15, 5.16, 5.17]. Noi sosteniamo pertanto che esistono tre principali fattori d'influenza del conflitto di gruppo i quali non si inquadrano rigorosamente nel sistema, benché le variazioni che possono verificarsi in ciascuno di essi abbiano generalmente precisi effetti sulla entità del conflitto potenziale.

I fattori che influenzano il bisogno sentito di prendere congiuntamente le decisioni. - Nel capitolo VI esamineremo più dettagliatamente l'interdipendenza organizzativa. Un'organizzazione (se se ne può immaginare una) che non avesse la necessità di decisioni congiunte, potrebbe tollerare l'esistenza di un diffuso disaccordo tra i propri partecipanti. Laddove, viceversa, più decisioni individuali diventano decisioni organizzative congiunte, esiste una notevole area di conflitto potenziale (Schachter, 1951).

Il bisogno sentito di decisioni congiunte può derivare, in un'organizzazione, da un certo numero di fattori, dei quali due ci sembrano di importanza cruciale. La necessità della formazione congiunta delle decisioni deriva da due problemi di base che caratterizzano il processo decisionario nell'organizzazione: l'assegnazione delle risorse e la programmazione delle attività nel tempo. Maggiore è la dipendenza comune da risorse limitate (5.19), maggiore è il bisogno sentito di formazione congiunta delle decisioni che riguardano quelle risorse [5.15:5.19]. Maggiore è l'interdipendenza nel tempo delle attività (5.20), maggiore è il bisogno sentito di formazione congiunta delle decisioni che riguardano la programmazione nel tempo di quelle attività [5.15:5.20]. I meccanismi che stanno alla base di queste proposizioni sono evidenti. Nella misura in cui vi sono interdipendenze derivanti da scarsità di risorse o da problemi di programmazione la tendenza al controllo dell'ambiente spinge il partecipante a desiderare il controllo dell'assegnazione delle risorse e della programmazione delle atti-

ività che sono interdipendenti con la sua propria attività (Sherif e Sherif, 1956): questo dà luogo ad una pressione per partecipare alle decisioni pertinenti prese dagli altri membri dell'organizzazione, e così a una pressione per la formazione congiunta delle decisioni.

La scelta dell'area in cui le decisioni vanno prese congiuntamente è essa stessa una decisione che può dar luogo al conflitto organizzativo. Se, ad esempio, la spinta alla formazione congiunta delle decisioni è essenzialmente unilaterale, è prevedibile che incontrerà resistenza e che da questo nasca un conflitto. Un'area di conflitto che è importante nelle grandi organizzazioni orientate ai compiti è l'area dell'autorità e dei rapporti di potere. Nei capitoli III e IV abbiamo notato i problemi interpersonali che derivano dalla discordanza tra le norme egualitarie proprie della cultura americana e le gerarchie d'autorità di un'organizzazione: secondo la nostra ipotesi, l'intensità di questi problemi dovrebbe essere funzione dell'entità di interdipendenza tra livelli gerarchici. In questo esempio è particolarmente evidente una caratteristica del conflitto organizzativo: le valutazioni soggettive della interdipendenza tra divisioni diverse possono essere differenti; il superiore e il subordinato possono valutare diversamente l'esigenza di coordinamento che scaturisce da una stessa situazione esterna. Ritorniamo su questo più avanti.

Dalle proposizioni generali possono derivare un certo numero di previsioni specifiche, confortate, purtroppo, da pochi dati attendibili. Ci sarà più conflitto tra unità che hanno in comune un servizio che tra altre unità, e il conflitto riguarderà soprattutto le risorse fornite dal servizio. Ci sarà più conflitto tra unità vicine dal punto di vista del flusso del lavoro che tra altre unità, e il conflitto riguarderà le risorse, il prodotto ecc. che sono oggetto del flusso (Whyte, 1947). Il conflitto tra sottunità organizzative sarà particolarmente acuto per quanto riguarda la preparazione del bilancio preventivo e lo stanziamento dei mezzi finanziari, meno acuto (in genere) per altri aspetti del processo decisionale nelle organizzazioni (Argyris, 1952).

Benché questi siano i punti critici della formazione di decisioni congiunte e i punti focali del conflitto organizzativo, è possibile ridurre l'azione dei meccanismi relativi. La pressione esercitata per ottenere la formazione congiunta delle decisioni può essere almeno

parzialmente attenuata, quando nasca da problemi di programmazione nel tempo, mediante l'istituzione di scorte « cuscinetto » che rendano meno criticamente dipendenti nel tempo le attività delle diverse unità. Potremmo predire, pertanto, che il conflitto sarà minore se si fa uso di tali scorte. Analogamente, diminuisce la pressione esercitata per ottenere il coordinamento se l'unità di servizio si organizza in modo da tenere distanti più o meno permanentemente le proprie sottunità che servono le diverse unità operative. In questo caso i problemi di decisioni congiunte vengono trasformati in decisioni, meno frequenti, relative all'assegnazione del personale nel servizio. Il conflitto tra individui che si servono di un *pool* di segretarie sarà pertanto più acuto se non esiste un'assegnazione semipermanente delle diverse segretarie.

Infine, per quanto riguarda il conflitto relativo alle assegnazioni del bilancio preventivo, l'intensità della pressione volta ad ottenere la formazione congiunta delle decisioni dipenderà dalla limitatezza dei fondi disponibili per l'organizzazione nel suo complesso. Non ci sono problemi particolari se la torta da dividere è illimitata, e se le risorse disponibili consentono stanziamenti equivalenti o superiori a quelli effettuati nel precedente esercizio, le sottunità organizzative non avvertono una particolare esigenza di coordinamento e di discussione. Nella misura in cui esistono queste condizioni, il conflitto sul bilancio è, probabilmente, assai meno acuto di quando c'è ristrettezza di mezzi finanziari (Kornhauser, Dubin e Ross, 1954). Esiste dunque una relazione tra il bisogno sentito di prendere congiuntamente le decisioni e le condizioni dell'ambiente: maggiore è la liberalità dell'ambiente, minore è il bisogno sentito di prendere congiuntamente le decisioni [5.19:5.14].

Come vedremo più avanti, il livello generale di « interconnessione » tra le divisioni che nasce dalla disponibilità di risorse limitate e dalla sovrapposizione dei programmi d'attività ha anche effetti (specie quelli connessi con l'interazione tra i singoli) che diminuiscono l'entità del conflitto.

Come abbiamo osservato, la tendenza alla formazione congiunta delle decisioni opera attraverso le valutazioni individuali della necessità di coordinamento. Nelle nostre proposizioni non abbiamo tenuto conto del fatto che queste valutazioni variano da persona a persona, ma in certe condizioni non si possono trascurare i fattori personali che influenzano la percezione. Noi ipotizziamo, ad

esempio, che l'interdipendenza tra due sezioni di un'unica divisione sembra minore ai capisezione che ai capidivisione. In generale, più alto è il *livello organizzativo* (5.21), maggiore è il bisogno sentito di formazione congiunta delle decisioni [5.15:5.21]. Potremmo aspettarci un risultato siffatto, giacché il fondamento logico dell'esistenza di una divisione sta soprattutto nella necessità di coordinare le parti. Il capidivisione è quindi pronto a cogliere i problemi di coordinamento se esistono, ed è motivato ad immaginarli se non esistono. Anche se il meccanismo è alquanto celato da fenomeni di identificazione verso l'alto e da fenomeni di aspirazione, possiamo aspettarci che i quadri direttivi di un'organizzazione, a qualunque livello, vedano le unità al di sotto di loro altamente interdipendenti e la loro unità prevalentemente autonoma.

La pressione esercitata per ottenere la formazione congiunta delle decisioni costituisce una delle condizioni necessarie del conflitto di gruppo. Se ad essa si aggiungono basso grado di incertezza e disponibilità di alternative accettabili — se, quindi, non prevale il conflitto individuale —, può nascere il disaccordo di gruppo e, pertanto, il conflitto.

I fattori che influenzano la differenziazione degli obiettivi. -

Come abbiamo detto, se viene esercitata una pressione per ottenere la formazione congiunta delle decisioni, il conflitto interindividuale nasce o quando sono diversi gli obiettivi individuali o quando sono diverse le percezioni individuali della realtà. Una delle ragioni per cui il conflitto di gruppo nell'organizzazione ha ricevuto così poca attenzione dagli studiosi della teoria economica dell'azienda è che quegli studiosi supponevano che non vi fossero divergenze tra gli obiettivi o tra le percezioni nell'ambito dell'organizzazione (Black, 1948). L'obiettivo dell'organizzazione è stato comunemente considerato come dato (ad es., la massimizzazione del profitto per l'azienda), e non si è tenuto conto della possibilità che vi fossero differenti interpretazioni dell'obiettivo o che altri obiettivi influenzassero il comportamento dei singoli partecipanti. Allo stesso modo (come vedremo nel capitolo VI) si è trascurata la diversità della conoscenza da individuo a individuo.

Trascurando la variabilità delle motivazioni individuali, si è concentrata l'attenzione sul contratto d'impiego. Riconoscendo che

le motivazioni individuali differiscono, diciamo invece che i partecipanti sono indotti a conformarsi agli obiettivi dell'organizzazione mediante pagamenti (visti comunemente come pagamenti in denaro) attraverso i quali vengono soddisfatti i loro obiettivi individuali. In questo modo, è stato dimostrato, gli obiettivi individuali vengono collegati agli obiettivi dell'organizzazione così come gli stimoli della fame e della sete vengono collegati a particolari comportamenti in un esperimento d'apprendimento.

Un « apprendimento » di questo tipo, però, dipende da un certo numero di variabili nella situazione di stimolo e nel singolo partecipante. Il denaro è un mezzo generalizzato assai efficace per il conseguimento di molti e diversi obiettivi specifici, ma non è sufficiente per alcuni: l'efficacia delle ricompense monetarie varia pertanto da individuo a individuo.

Volendo descrivere alcune caratteristiche dell'organizzazione le quali facilitano (o ritardano) la differenziazione degli obiettivi tra i singoli partecipanti o tra le sottounità, possiamo raggruppare queste caratteristiche in tre grandi categorie: 1) quelle che influenzano la comunanza di obiettivi individuali nell'organizzazione, 2) quelle che influenzano la chiarezza e la coerenza del sistema di ricompensa e, pertanto, il sistema di rafforzamento, e 3) quelle che influenzano la compatibilità delle ricompense individuali.

I fattori connessi con la comunanza di obiettivi fra i singoli partecipanti sono stati discussi altrove (si veda cap. III). Il fatto che gli obiettivi siano condivisi tende ad essere, prevalentemente, funzione delle procedure di reclutamento e dei modelli di interazione dell'organizzazione. In primo luogo, è possibile variare l'omogeneità degli obiettivi variando i requisiti necessari per l'« ammissione ». Così, un'organizzazione che assume i suoi ingegneri cercandoli in particolari università assume un gruppo di partecipanti più omogeneo del gruppo di assunti di un'organizzazione che non chiede requisiti così specifici. Un'organizzazione composta interamente di contabili presenta una omogeneità di obiettivi individuali di gran lunga superiore a quella di un'organizzazione della quale fanno parte contabili, ingegneri, psicologi e artisti.

Una volta che i partecipanti sono stati reclutati, l'omogeneità degli obiettivi individuali varia in relazione alla diversa misura in cui, sul posto, si determinano identificazioni con i gruppi di riferimento. Queste identificazioni, a loro volta, dipendono dalla

estensione e dalle caratteristiche dei modelli d'interazione esistenti nell'organizzazione (si veda cap. III). L'omogeneità degli obiettivi varia, inoltre, in funzione del tempo; la differenziazione degli obiettivi della sottounità è segno di « maturazione » organizzativa.

Il sistema di ricompensa dell'organizzazione è esplicitamente destinato ad eliminare i problemi derivanti dalla diversità degli obiettivi individuali. Il contratto d'impiego stabilisce implicitamente che il dipendente perseguirà gli scopi dell'organizzazione in cambio di denaro e di altre remunerazioni. L'efficacia del sistema di ricompensa nell'impedire che vi siano divergenze di obiettivi dipende, però, da alcune altre caratteristiche dell'organizzazione.

Innanzitutto, le ricompense legate a criteri vaghi non riusciranno a coordinare gli obiettivi individuali. Minore è la *operatività soggettiva degli obiettivi organizzativi* (5.22), maggiore è la differenziazione degli scopi individuali nell'organizzazione [5.16: 5.22]. Abbiamo già detto nel capitolo III che l'operatività soggettiva degli obiettivi dipende da un certo numero di fattori. Questi fattori comprendono il tipo di organizzazione (la misura in cui le attività in una *routine* sono programmate), la dimensione dell'organizzazione e il livello organizzativo al quale ci si riferisce. Il conflitto derivante dalla differenziazione degli obiettivi sarà dunque maggiore in organizzazioni di ricerca che in organizzazioni produttive, maggiore nella General Motors che in un emporio di prodotti alimentari, maggiore ad alto livello che a basso livello.

Nello stesso tempo, il conflitto di obiettivi può essere stimolato da un sistema di ricompensa che, pur essendo perfettamente operativo, crea una situazione competitiva tra individui o sottogruppi per effetto della scarsità di risorse. Abbiamo già detto che la disponibilità illimitata di risorse tende a ridurre l'esigenza di formazione congiunta delle decisioni; essa dovrebbe anche accrescere la differenziazione degli obiettivi [5.16: 5.19]. Le organizzazioni operanti in un ambiente favorevole possono soddisfare i loro scopi espliciti senza spendere completamente l'« energia » organizzativa: una parte notevole delle attività nell'organizzazione può essere dunque diretta a soddisfare obiettivi degli individui o dei sottogruppi. Il « rilassamento organizzativo » così generato ha diverse conseguenze.

Esso significa, in primo luogo, che le organizzazioni trovano normalmente dei modi per sopravvivere nei periodi di crisi anche

se nei periodi di prosperità riescono difficilmente a scoprire le economie possibili (Cyert e March, 1956).

Il rilassamento organizzativo ha inoltre conseguenze dirette sul conflitto di gruppi nell'organizzazione. Quando le risorse sono relativamente illimitate, l'organizzazione non deve determinare i meriti relativi delle pretese dei sottogruppi. Se dunque queste pretese e le realizzazioni operate in funzione di esse non vengono messe in questione, si verifica una spiccata differenziazione di obiettivi nell'ambito dell'organizzazione (Simon, 1953b). Quando si riducono le risorse e con esse il rilassamento organizzativo, le relazioni tra individui e sottogruppi tendono a divenire un gioco strettamente competitivo. Sulla base di queste considerazioni possiamo predire che quando le risorse si riducono (ad esempio in periodo di recessione per un'azienda, in seguito ad un'azione legislativa di riduzione delle spese per un'amministrazione pubblica) il conflitto di gruppo tende ad aumentare.

Infine, accade di rado che i sistemi di ricompensa vigenti nelle organizzazioni posseggano una coerenza interna. Una ragione è da ricercarsi nel fatto che questi sistemi sono il prodotto della contrattazione e di combinazioni parziali e successive il cui pregio fondamentale non è sempre la coerenza. Un'altra ragione è che nessuna istituzione definisce da sola il sistema di ricompense. Come abbiamo messo in rilievo nei capitoli precedenti, la gerarchia formale non è il solo ente che premia e punisce il comportamento. Il classico atteggiamento dei contabili circa la desiderabilità relativa di sopravvalutare e sottovalutare i costi viene in parte appreso durante l'addestramento professionale, in parte imposto dal gruppo professionale e in parte (di solito) rafforzato dalla gerarchia organizzativa. Il comportamento delle organizzazioni nelle quali esiste un parziale conflitto di interessi costituisce uno dei principali settori della ricerca organizzativa.

I fattori che influenzano la differenziazione delle percezioni individuali. - Non tutti i conflitti che possono nascere nell'organizzazione sono conflitti tra obiettivi. Come vedremo nei capitoli VI e VII, i processi conoscitivi su cui si basa la formazione delle decisioni organizzative sono fattori di importanza cruciale. Qualunque sia la dimensione dell'organizzazione, la quantità e il tipo di informazione saranno diversi nei diversi punti dell'organizzazione.

Questa incompleta distribuzione delle informazioni provoca il disaccordo all'interno dell'organizzazione laddove esiste la tendenza alla formazione congiunta delle decisioni (Cartwright e Zander, 1953).

La maggior parte delle proposizioni relative alla differenziazione degli obiettivi si può trovare nel capitolo III; le proposizioni che riguardano la differenziazione delle percezioni individuali saranno citate nei capitoli VI e VII. Di conseguenza illustreremo qui soltanto i fattori principali che sono specificamente attinenti all'argomento che stiamo trattando.

Esiste anzitutto una notevole interazione tra obiettivi individuali e conoscenza individuale. Maggiore è la differenziazione degli obiettivi individuali, maggiore è la differenziazione delle percezioni individuali [5.17:5.16]; e viceversa [5.16:5.17]. Questa tendenza a far concordare i valori con le aspettative è stata notata da molti osservatori del comportamento umano. In una organizzazione la tendenza è accentuata dalla divisionalizzazione e dai sistemi di influenza sociale che si determinano, di conseguenza, nei sottogruppi (Dearborn e Simon, 1958).

Inoltre, le caratteristiche dell'organizzazione influenzano la comunanza d'informazione tra i partecipanti essenzialmente in tre modi: 1) i membri possono avere in comune la fonte di informazione; 2) le tecniche formali di elaborazione delle informazioni possono dar luogo ad un ampio flusso di comunicazioni; 3) la diffusione delle informazioni può essere dovuta a canali informali di comunicazione.

Maggiore è il numero di fonti indipendenti d'informazione (5.23), maggiore è la differenziazione delle percezioni nell'organizzazione [5.17:5.23]. Così, possiamo aspettarci che il conflitto percettivo sia minore quando un individuo (o un gruppo di individui) esterno possiede il monopolio riconosciuto delle informazioni pertinenti che quando, viceversa, esiste un certo numero di fonti d'informazione esterne. Questo significa che in certi campi (ad es., nella terapia medica) vi saranno minori differenze conoscitive che in altri (ad es., nella tattica politica) e che la misura del conflitto nell'organizzazione può dipendere dalla misura in cui l'organizzazione (collettivamente) cerca di ottenere informazioni da un gruppo esterno omogeneo. È più probabile che si ottenga un quadro omogeneo della realtà se coloro che in un'organizzazio-

ne raccolgono informazioni esterne sui mercati potenziali sono tutti economisti che se sono economisti e psicologi.

Maggiore è l'incanalamento del processo di elaborazione delle informazioni (5.24), maggiore è la differenziazione delle percezioni nell'organizzazione [5.17:5.24]. Per incanalamento delle informazioni intendiamo la limitazione del numero di membri a cui viene trasmesso un dato elemento d'informazione. L'entità dell'incanalamento può dipendere dalle procedure formali dell'organizzazione. Per esempio: il grado in cui i dati grezzi per la valutazione dei costi sono conosciuti in altre unità oltre a quella in cui sono stati raccolti dipende dalle procedure operative standard usate per la trasmissione di tali dati e dal tempo a disposizione delle persone che rivedono tali valutazioni. Analogamente, la diffusione delle informazioni dipende dalla struttura informale delle comunicazioni nell'organizzazione. È probabile che la differenziazione delle percezioni individuali sia minore dove le divisioni sono strettamente « connesse » (in termini di spazio, di lavoro, di caratteristiche dei dipendenti, ecc.), che dove una tale connessione è relativamente inesistente. L'interazione, cioè, che si verifica (per qualsiasi ragione) tra due unità tende a stimolare altre interazioni e ad accrescere la diffusione delle informazioni. In un'organizzazione a divisioni largamente autonome il conflitto percettivo sarà maggiore che in un'organizzazione meno decentrata (Simon, Guetzkow, Kozmetsky e Tyndall, 1954).

Abbiamo dunque indicato tre modi in cui le connessioni tra divisioni influenzano il conflitto organizzativo di gruppo. Più strette sono le connessioni, maggiore sarà il bisogno sentito di formazione congiunta delle decisioni, minore la differenziazione degli obiettivi, minore la differenziazione delle percezioni. Giacché due di questi fattori ritardano e il terzo stimola il conflitto, una previsione specifica dipende dalla forza degli effetti individuali e delle interazioni. Per formulare una previsione non basta dunque individuare genericamente le relazioni in gioco, ma occorre altresì specificare come esse si configurano dal punto di vista funzionale e quali sono i valori dei parametri critici.

La figura 5.3 riassume le principali ipotesi sul conflitto di gruppo.

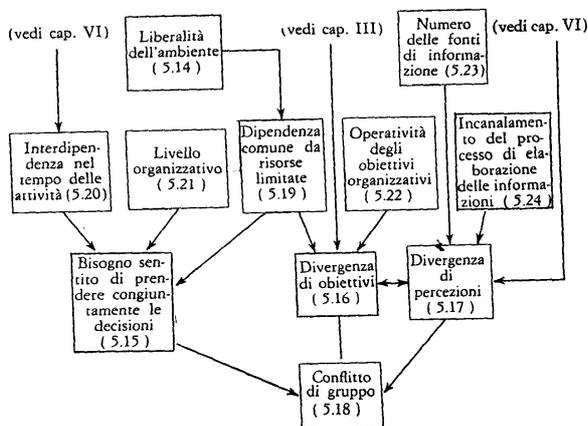


Figura 5.3 I fattori che influenzano il conflitto di gruppo nell'organizzazione

5.4 Le reazioni dell'organizzazione al conflitto

Finora abbiamo considerato il conflitto come la variabile dipendente e abbiamo indicato le condizioni in cui il conflitto tende a verificarsi. Possiamo ora considerare le ipotesi in cui il conflitto organizzativo è la variabile indipendente. Come nel caso dell'individuo, noi partiamo dall'assunto secondo cui il conflitto interno non costituisce, per l'organizzazione, una condizione permanente ed esiste uno sforzo consapevole diretto a risolvere il conflitto, sia individuale sia di gruppo.

L'organizzazione reagisce al conflitto principalmente attraverso quattro processi: 1) la risoluzione del problema, 2) la persuasione, 3) la contrattazione e 4) la « politica ». Nel processo di risoluzione del problema si suppone che gli obiettivi siano condivisi e che il problema decisivo consista nell'individuare una soluzione che soddisfi i criteri condivisi: si accentua quindi l'importanza della rac-

colta d'informazione, si incrementa il comportamento di ricerca, si mette l'accento sull'evocazione di nuove alternative.

Nel caso della persuasione si suppone che gli obiettivi individuali possano differire, nell'ambito organizzativo, ma che non sia necessario considerarli come un dato fisso. Nell'uso della persuasione è implicita la credenza che gli obiettivi ad un certo livello siano condivisi e che il disaccordo sugli obiettivi secondari possa essere mediato dal riferimento agli obiettivi comuni: l'affidamento sulla raccolta di informazioni è minore che nel processo di risoluzione del problema e si pone l'accento sulla verifica della concordanza tra obiettivi secondari ed altri obiettivi. Come nel processo di soluzione del problema, peraltro, hanno notevole importanza i fenomeni evocativi, che in questo caso evocano i criteri pertinenti, e cioè gli obiettivi non considerati.

Se si ricorre alla contrattazione, il disaccordo sugli obiettivi viene considerato un dato non modificabile e si cerca di ottenere un accordo senza la persuasione. Uno dei principali problemi della moderna teoria della contrattazione consiste nello stabilire in quale misura le « soluzioni » ottenute mediante contrattazione si richiamano a valori condivisi di « equità » o di « ovvietà » (e quindi, secondo il nostro schema, rientrano nella persuasione) più che dipendere da una lotta condotta in termini di tenacia, forza, ecc. (Schelling, 1957). In entrambi i casi il processo di contrattazione è riconoscibile dai suoi elementi di conflitto d'interessi riconosciuto, minacce, falsificazioni di posizioni e, in genere, situazione competitiva.

Per « politica » intendiamo un processo in cui la situazione di base è la stessa della contrattazione — esiste cioè un conflitto di interessi di gruppo — ma l'ambito della contrattazione non è considerato come un dato fisso dai partecipanti. Una strategia di base dei piccoli poteri (siano essi sottounità organizzative o stati nazionali) nei loro rapporti con i grandi poteri è quella di non lasciare che questi rapporti vengano definiti come bilaterali, ma di estendere l'ambito del conflitto includendovi alleati potenziali. È noto che il conflitto organizzativo, nel caso di contrattazione collettiva, tende ad espandersi per coinvolgere istituzioni governative, così come sono note certe dispute nelle assemblee degli azionisti, meno frequenti ma altrettanto drammatiche. Il ricorso alla politica nell'organizzazione è dunque un'altra importante tecnica di riso-

2

3

4

Ma con i var con gruppo
2.00 pl. individui

luzione del conflitto di gruppo (Selznick, 1949; Lipset, 1950).

I primi due processi (risoluzione del problema e persuasione) rappresentano il tentativo di ottenere il consenso individuale, oltre che generale, sulla decisione: li chiameremo *processi analitici*. Gli altri due (contrattazione e politica), che non mirano allo scopo dei precedenti, saranno chiamati *processi di contrattazione*. Il nostro intento è specificare quando l'organizzazione tende a servirsi di processi analitici e quando, viceversa, ricorre alla contrattazione.

La misura dell'impiego di processi analitici per la risoluzione del conflitto (5.25) è funzione del tipo di conflitto organizzativo (5.26) esistente [5.25:5.26]. Più il conflitto organizzativo è di tipo individuale anziché di gruppo, maggiore è l'uso di processi analitici. Quando, cioè, l'organizzazione non riesce a prendere una decisione perché non vi riescono i singoli partecipanti, il comportamento organizzativo rispecchierà le nostre ipotesi circa la reazione al conflitto individuale. I membri inizieranno la ricerca di informazioni ulteriori sulle alternative disponibili e sulle conseguenze delle alternative. Viceversa, quanto più il conflitto organizzativo è l'espressione di divergenze di gruppo, tanto maggiore sarà il ricorso alla contrattazione.

Tuttavia, questa tendenza a risolvere il conflitto di gruppo mediante contrattazione e il conflitto individuale mediante analisi, non è invariabile. I due processi fondamentali hanno effetti differenti sull'organizzazione. La contrattazione, in particolare, utilizzata come processo di formazione della decisione, può avere conseguenze di rottura. È pressoché inevitabile che la contrattazione sottoponga a tensioni i sistemi di status e di potere esistenti nell'organizzazione. Se quelli che sono formalmente più potenti prevalgono, la conseguenza sarà una più viva percezione delle differenze di status e di potere esistenti (percezione generalmente disfunzionale nella nostra cultura). Se non prevalgono, la loro posizione risulta indebolita. La contrattazione, inoltre, riconosce e legittima l'eterogeneità degli obiettivi nell'organizzazione: questa legittimazione elimina una delle tecniche di controllo di cui può disporre la gerarchia organizzativa.

Date queste conseguenze della contrattazione, la gerarchia organizzativa percepirà e reagirà a qualunque conflitto come se si trattasse in effetti di un conflitto individuale più che di un conflitto di gruppo. Più precisamente, quasi tutte le controversie esistenti

nell'organizzazione saranno considerate problemi di analisi, le reazioni iniziali al conflitto saranno i processi di risoluzione di problemi e di persuasione; queste reazioni persisteranno anche quando sarà evidente che sono inadeguate, l'enfasi esplicita posta su obiettivi comuni sarà maggiore quando quegli obiettivi non esistono che quando esistono, la contrattazione, infine, sarà frequentemente dissimulata all'interno di strutture analitiche.

Purtroppo, anche se ciascuna di queste predizioni ci sembra verificabile, non conosciamo ricerche empiriche che le suffraghino esplicitamente.

5.5 Il conflitto interorganizzativo

Per ragioni che abbiamo già indicato non ci dilungheremo sul conflitto interorganizzativo. Molti fenomeni che caratterizzano il conflitto di gruppo sono pressoché corrispondenti ai fenomeni che potremmo descrivere a proposito del conflitto interorganizzativo. La distinzione tra relazioni interne ed esterne all'organizzazione è spesso poco chiara. Tuttavia, la tendenza all'uso di tecniche analitiche è più spiccata nell'ambito dell'organizzazione che nei rapporti tra organizzazioni diverse. Naturalmente questa tendenza opererà attraverso le istituzioni sociali di carattere generale e i gruppi di riferimento, ma avrà effetti assai limitati.

Per questo motivo la letteratura sul conflitto interorganizzativo si è interessata soprattutto della risoluzione del conflitto attraverso il processo di contrattazione, in termini di « chi ottiene che cosa ». Anche se ci sono stati numerosi e diversi accostamenti al problema del conflitto interorganizzativo, specie nella scienza economica (Zeuthen, 1930; Hicks, 1932; Harsanyi, 1956), negli ultimi anni la teoria della contrattazione ha interessato in particolare modo gli studiosi della teoria dei giochi. Si è tentato di applicare la teoria dei giochi al conflitto tra aziende in un settore industriale oligopolistico (Shubik, 1956), tra partiti politici in uno stato democratico (Luce e Rogow, 1956) e tra nazioni (Deutsch, 1954). Senza volerci dilungare in un esame di tutta la letteratura che è fiorita intorno alla teoria dei giochi dopo l'impostazione iniziale di von Neumann (1928, 1937) e quella successiva di von Neumann e Morgenstern (1944), possiamo indicare brevemente

quali problemi della teoria del conflitto sono stati affrontati e quali sono i più interessanti sviluppi attuali della teoria dei giochi. Per un eccellente esame critico generale si veda l'opera di Luce e Raiffa (1957).

Il settore della teoria dei giochi che ha ricevuto l'elaborazione più soddisfacente è anche quello meno rilevante per quanto riguarda i problemi del conflitto interorganizzativo: la teorizzazione del gioco a somma zero tra due persone non ha contribuito significativamente, nel complesso, allo sviluppo della teoria della contrattazione. D'altra parte, le teorizzazioni del gioco cooperativo di due persone e di n persone sono nel contempo più immediatamente riferibili alla contrattazione ma più insufficientemente sviluppate. Queste teorizzazioni si sono rivelate assai meno trattabili matematicamente, e pur avendo gli studiosi sottolineato l'importanza di assunti psicologici e sociologici per trovare le soluzioni di quei giochi, né la ricerca psicologica né quella sociologica hanno formulato le ipotesi necessarie. Nondimeno, dopo il 1944 ci sono stati alcuni importanti sviluppi nella teorizzazione del gioco a somma diversa da zero di n persone.

Gli sviluppi di particolare importanza per il conflitto interorganizzativo ruotano intorno a due problemi relativi alla contrattazione: 1) quali coalizioni tra giocatori è più probabile che si formino o — se sono già formate — è più probabile che siano stabili? 2) quale sarà il risultato della contrattazione? Esamineremo separatamente e brevemente le due questioni.

La struttura delle coalizioni. - Quando i partecipanti al gioco sono più di due, nasce il problema della probabilità e della stabilità delle coalizioni. Quali giocatori faranno lega tra loro? E per quanto tempo? Nella trattazione di von Neumann e Morgenstern la formazione delle coalizioni è uno dei punti centrali della teoria del gioco di n persone. Questi studiosi suppongono che sia possibile qualunque coalizione, che ciascun giocatore conosca perfettamente il gioco (fatta eccezione per le strategie degli altri giocatori), che ciascun giocatore abbia un preciso ordine di preferenze circa i risultati e cerchi di massimizzare l'utilità che si ripromette di ottenere e che il compenso consista in vantaggi infinitamente divisibili e illimitatamente trasferibili. Dati questi assunti, è possibile formulare alcune proposizioni qualitative «ragionevoli»

circa la formazione delle coalizioni. La validità degli assunti è stata però contestata, sia per motivi a priori che sulla base di qualche prova sperimentale (Kalish, Milnor, Nash e Nering, 1952). In seguito a queste confutazioni si è tentato di allargare o di cambiare gli assunti fondamentali. Un esame di tutte le modifiche che sono state studiate ci porterebbe lontano. Particolarmente interessante, comunque, è lo sforzo di porre delle limitazioni alla serie di coalizioni considerate. Luce (1954, 1955a, 1955b) ha ipotizzato che i cambiamenti nelle coalizioni implicano di solito piccoli spostamenti locali (ad es., il trasferimento di una persona alla volta). Se operiamo tale limitazione, lasciando ferma la condizione dell'esistenza di più di una coalizione stabile, sarà generalmente vero che il tipo di coalizione che si forma alla fine dipende non solo dalle caratteristiche del gioco ma anche dal tipo di coalizione che esiste al principio del gioco. La teoria dei giochi ha posto l'accento, tradizionalmente, sulla valutazione delle coalizioni alternative, laddove di fatto il comportamento può dipendere almeno nella stessa misura dalle caratteristiche delle coalizioni considerate. La teoria dell'equilibrio formulata da Luce può essere vista come una teoria del comportamento di ricerca (ricerca, nel caso specifico, di coalizioni alternative). Se aggiungessimo a questa teorizzazione un meccanismo che controlla l'intensità della ricerca avremmo un altro esempio abbastanza specifico del modello di comportamento da noi discusso in più punti di questo libro.

Il risultato della contrattazione. - La teoria dei giochi nella sua forma originale, così come la teoria economica tradizionale, non consentiva di formulare esatte previsioni sul risultato della contrattazione. Essa indicava una serie di risultati possibili, la «soluzione», cioè, del gioco. Per esempio: quando un dirigente altamente specializzato contratta la retribuzione con l'organizzazione alla quale appartiene, la retribuzione corrisposta sarà in un punto compreso tra il valore della migliore alternativa disponibile all'esterno (quello, cioè, che il dirigente può garantire a se stesso senza cooperazione) e il costo che l'organizzazione dovrebbe affrontare per assumere ed addestrare un sostituto (quello, cioè, che l'organizzazione può garantire a se stessa senza cooperazione). Poiché questa scala di valori può essere molto estesa, la teoria non ci è di grande aiuto.

Sono state avanzate numerose proposte per rendere più precise le previsioni sul risultato della contrattazione. In questi tentativi si è cercato di risolvere il seguente problema: dato un conflitto del tipo descritto, quale potrebbe essere un risultato « equo »? Il problema, visto in questi termini, è stato talora descritto come un problema di arbitro, in quanto riflette il punto di vista dell'arbitro imparziale. Se, inoltre, supponiamo che esistano nella cultura criteri generali di equità a cui le parti devono (a lungo andare) conformarsi, possiamo dimostrare che la contrattazione è implicitamente un arbitro in cui le norme della società funzionano da meccanismi di imposizione della equità. Le procedure più note per arrivare ad un risultato unico in situazioni di contrattazione — quelle di Nash (1950, 1953), Shapley (Kuhn e Tucker, 1953) e Raiffa (Kuhn e Tucker, 1953) — sono tutte in armonia con qualche definizione « ragionevole » dell'equità. La procedura di Nash, che è forse la più conosciuta, definisce equo il risultato che produce il massimo di utilità individuale. Questo risultato dipende essenzialmente dall'atteggiamento dei partecipanti nei confronti del rischio: in generale un partecipante otterrà un contratto tanto più favorevole quanto più egli è disposto ad assumere rischi. Dalla soluzione di Nash sono state tratte ulteriori conseguenze sia per l'ipotesi generale che per casi particolari, come la situazione di duopolio (Mayberry, Nash e Shubik, 1953).

Alle impostazioni della teoria dei giochi si sono aggiunte negli ultimi anni alcune concezioni alquanto diverse del processo di contrattazione. Tra questi diversi accostamenti al problema il più interessante è forse quello di Schelling (1957). Egli dimostra che l'esito della contrattazione dipende da alcune caratteristiche di « ovvietà » che raccomandano il risultato alle parti. Se pensiamo che le situazioni di contrattazione vengono raramente percepite come situazioni uniche, possiamo prevedere che gli individui operanti in una certa cultura elaboreranno delle reazioni « normali » a situazioni del genere. Queste reazioni vengono quindi evocate in ogni nuova situazione. Il rapporto tra « ovvietà » ed « equità » non è chiaro. Nel complesso, le soluzioni di Schelling dipendono meno delle soluzioni proposte dalla teoria dei giochi dall'atteggiamento dei partecipanti nei confronti del rischio, e quindi dalla loro capacità di servirsi di minacce. Un modo di conciliare le concezioni di Schelling con la teoria dei giochi è quello di vedere nella

teoria di Schelling la possibilità di determinare la serie di alternative di contrattazione che saranno prese in considerazione. Un metodo fondato sulla teoria dei giochi (quello di Nash, ad esempio) potrebbe servire per la scelta di una soluzione nell'ambito della serie di alternative così definita.

Con questa osservazione chiudiamo la nostra discussione sulla contrattazione. A parte qualche rara eccezione, la teoria della contrattazione ha operato in un vuoto empirico. Gli assunti sulle motivazioni e sul comportamento umano sono stati formulati, di solito, sulla base dell'introspezione, dell'esame di casi specifici e della possibilità di trattazione matematica. In linea di massima, saremmo più fiduciosi nei futuri sviluppi della teoria se una seria ricerca empirica potesse eguagliare, per energia e competenza, gli sforzi matematici compiuti negli ultimi dieci anni. In mancanza di ciò, siamo restii a diffonderci in particolari sui possibili risultati della contrattazione o a commentare in dettaglio il luogo comune, secondo il quale nella « realtà di fatto » le situazioni di contrattazione sono talmente complesse e atipiche che è impossibile elaborare qualcosa che si avvicina a una teoria generale della contrattazione. Un giudizio pessimistico è per noi prematuro ma c'è bisogno ancora di molte verifiche e nuovi dati. Può benissimo venir fuori che i fattori che determinano quali alternative (ad esempio di coalizioni e di soluzioni) vengono studiate sono del tutto diversi dai fattori che determinano quali alternative sono scelte come soluzione.

5.6 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo visto come nasce il conflitto nell'organizzazione e quale comportamento ne deriva. Abbiamo discusso due tipi di conflitto organizzativo affatto diversi tra loro: 1) il conflitto che è essenzialmente intraindividuale, quando i membri dell'organizzazione incontrano essi stessi difficoltà nella formazione della decisione; 2) il conflitto tra individui, quando le scelte dei membri dell'organizzazione sono tra loro incompatibili.

Abbiamo visto che il conflitto individuale può nascere dalla incomparabilità delle alternative, dalla inaccettabilità delle alter-

native, dalla incertezza sulle conseguenze delle alternative. Abbiamo mostrato come l'ambiente organizzativo e le caratteristiche dell'organizzazione contribuiscano a determinare l'entità del conflitto individuale.

Analogamente, abbiamo discusso il conflitto di gruppo nell'organizzazione, le condizioni in cui esso nasce e le reazioni dell'organizzazione ad esso. Abbiamo dimostrato che il bisogno sentito di prendere congiuntamente le decisioni e l'esistenza di divergenze negli obiettivi o nelle percezioni sono condizioni necessarie del conflitto di gruppo, e che è possibile (in parte) predire, sulla base della conoscenza dell'organizzazione, in quali circostanze questi fenomeni si verificano.

Poiché dal conflitto organizzativo derivano fenomeni come la contrattazione e le lotte di potere, questo capitolo si differenzia dai precedenti, che trattano i fattori motivazionali del comportamento organizzativo. Qui le motivazioni sono spesso rese più esplicite e il problema del conflitto d'interesse è affrontato direttamente, malgrado qualche riluttanza da parte dell'organizzazione. Siamo dunque gradualmente passati dalla teoria della direzione scientifica, che trascurava i fattori motivazionali, alla teoria dei giochi, che attribuisce un ruolo essenziale al conflitto interpersonale. Abbiamo tentato più volte, nel corso della trattazione, di mettere in luce la sostanziale interazione esistente tra fattori motivazionali e fattori conoscitivi. Per completare la nostra descrizione dell'« uomo dell'organizzazione » dobbiamo esaminare direttamente gli attributi che lo individuano in quanto soggetto di decisioni che si sforza di essere razionale: questo è il nostro prossimo argomento.