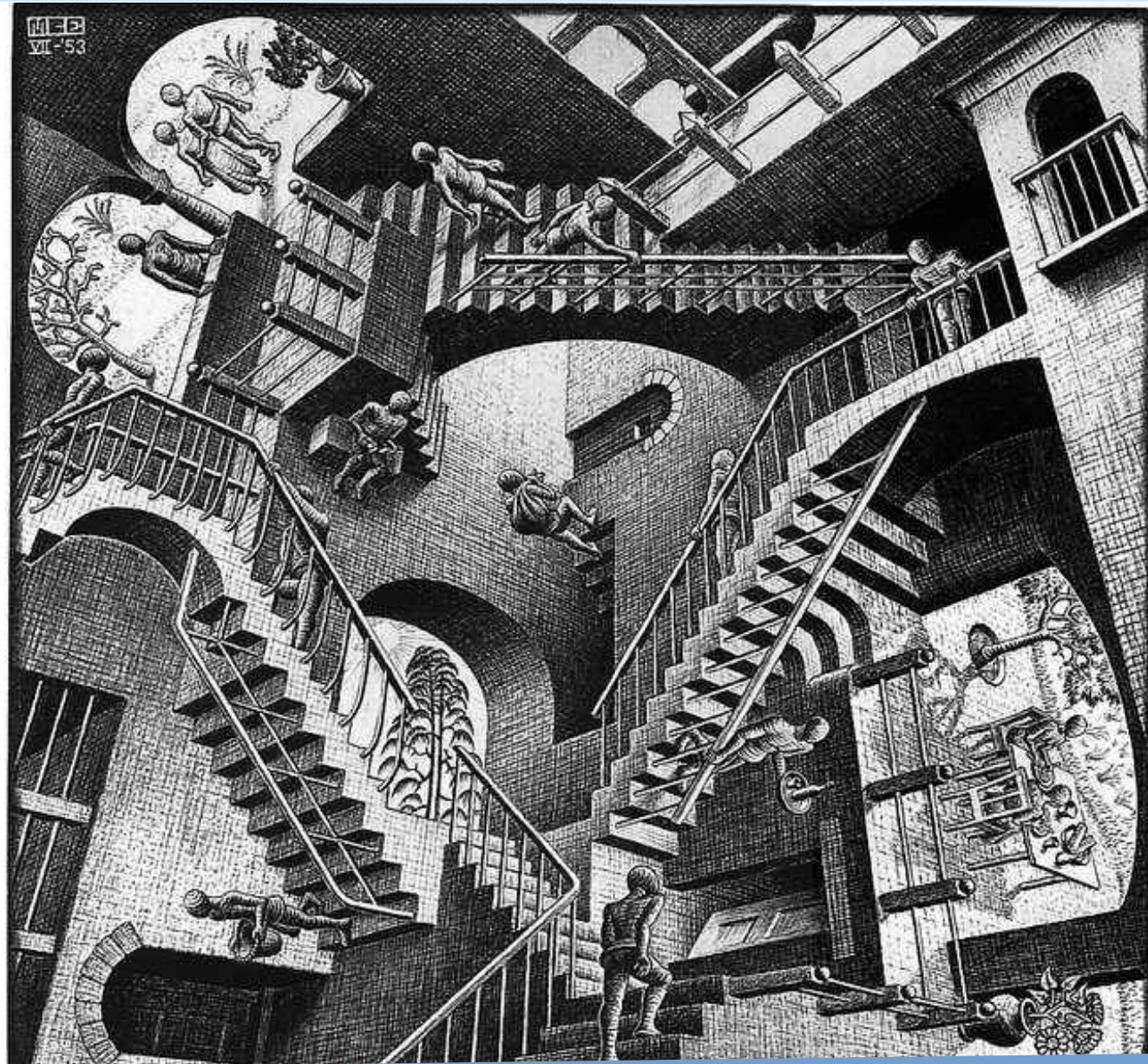


# Sociologia dell' Organizzazione

2022-23 II Semestre  
L2 - L'organizzazione  
come macchina

Matteo Villa - [matteo.villa@unipi.it](mailto:matteo.villa@unipi.it)  
[https://people.unipi.it/matteo\\_villa/](https://people.unipi.it/matteo_villa/)



# Esercitazione: Officine Piagge



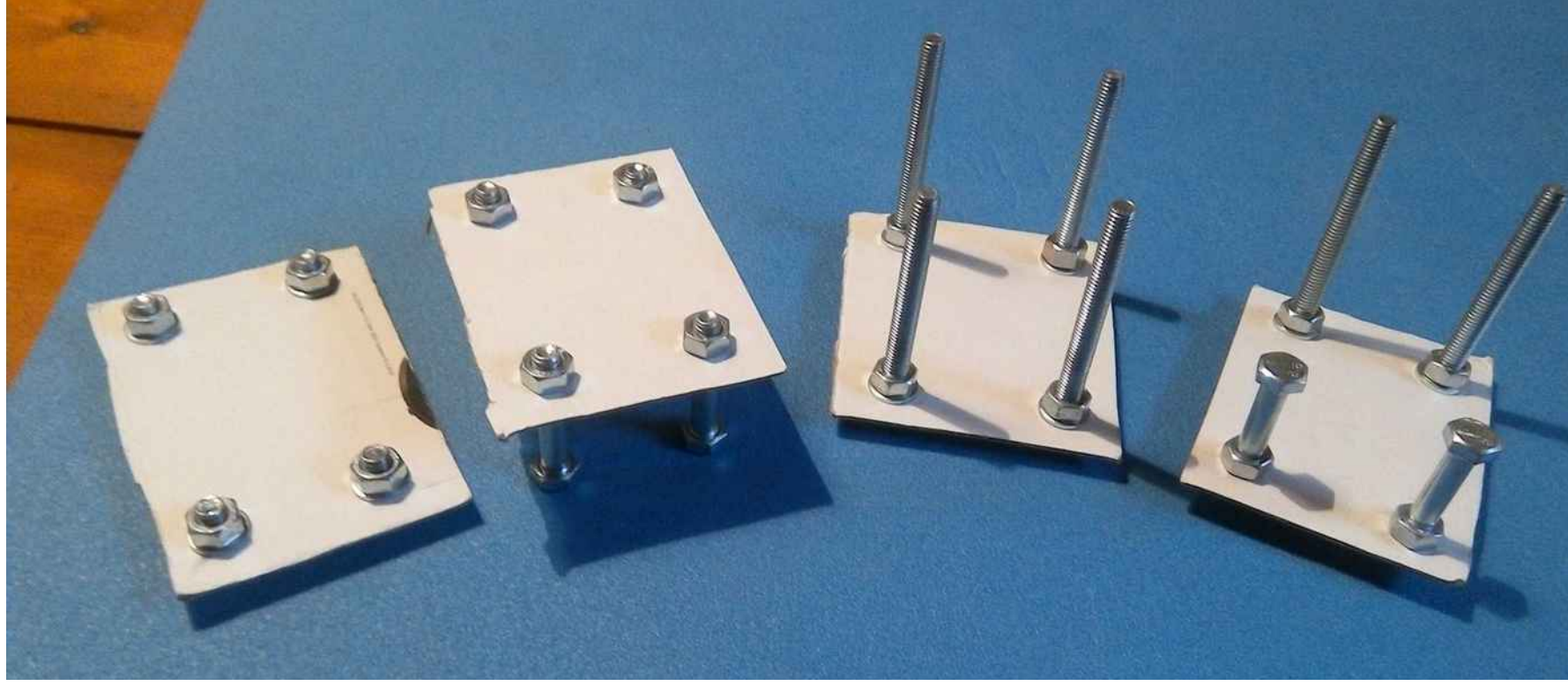
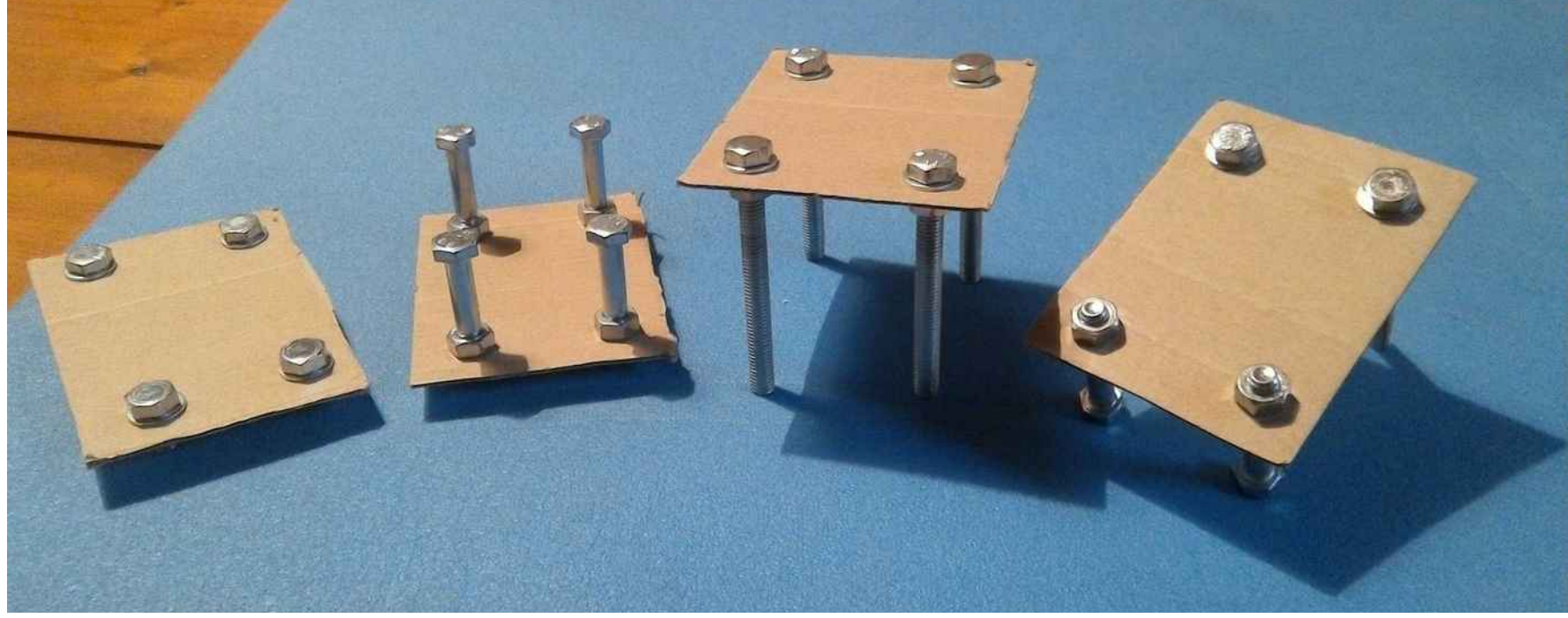
UNIVERSITÀ DI PISA



## Officine "Piagge"

- 2 squadre composte da:
  - 3 manager
  - 5 lavoratori
  - Materiale
- **Compito:** montaggio parti
- **Obiettivo:**  
progettare la linea di montaggio e realizzare il compito in modo che si svolga nel più breve tempo possibile
- **Partecipano inoltre:**
  - 2 cronometristi
  - 2 addetti al controllo

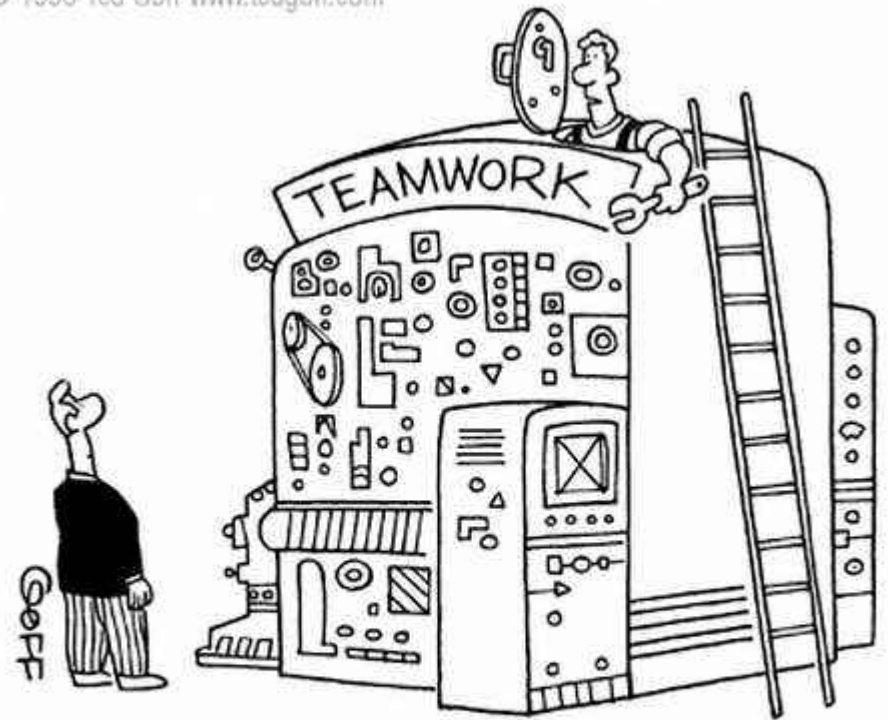




## Struttura della presentazione

1. L'organizzazione come macchina
2. Origini della concezione meccanicistica
3. Traduzioni della metafora: 3 modelli
4. Macchina e meccanicismo ieri e oggi
5. Potenzialità e limiti della metafora

© 1996 Ted Goff www.tedgoff.com



"There are some egos in here gumming it up."



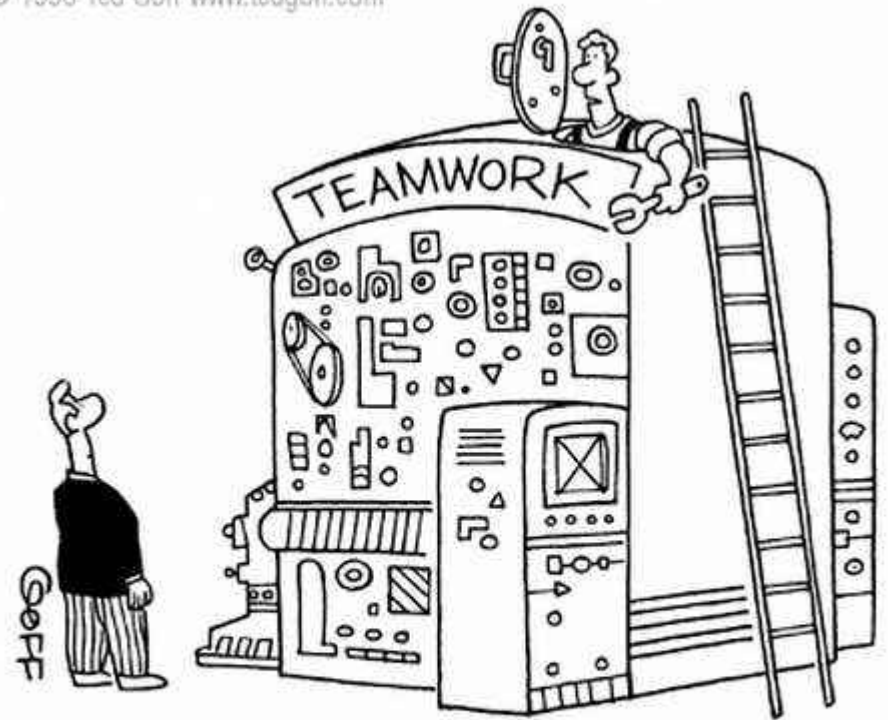
## Prima metafora: piccolo esercizio

Partire dalla metafora invece che dall'Organizzazione:

### Se l'organizzazione è una macchina... ... che organizzazione è?

- Individuate:
  - Un tipo di organizzazione
  - Un esempio
  - Almeno 3 principali caratteristiche

© 1996 Ted Goff www.tedgoff.com



"There are some egos in here  
gumming it up."



# Alcuni tipi di organizzazione - macchina



UNIVERSITÀ DI PISA



# Alcuni tipi di organizzazione - macchina



UNIVERSITÀ DI PISA





## L'organizzazione come una macchina ?

- Quali domande intorno a questa metafora ?
- Perché eventualmente le organizzazioni assomigliano a delle macchine ?



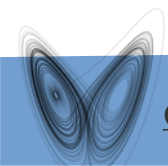
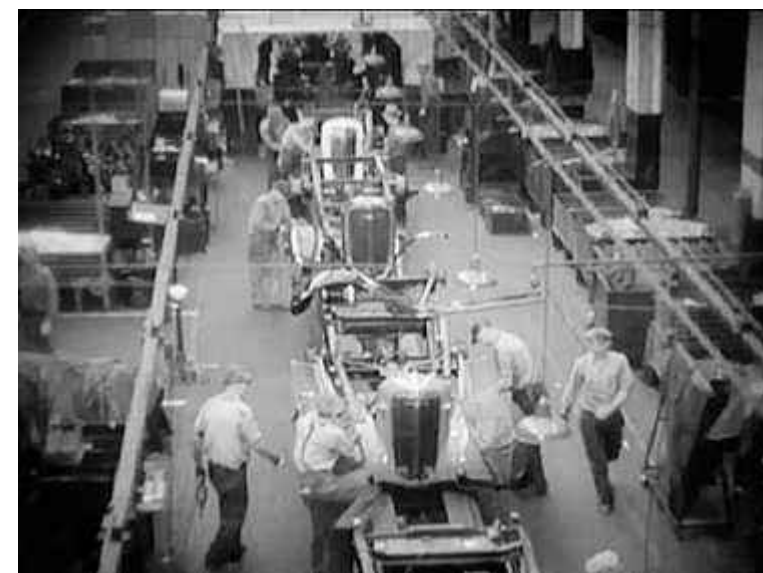
# 1. L'organizzazione come una macchina



UNIVERSITÀ DI PISA

## L'organizzazione come una macchina

- Organizzazioni come macchine
  - formate di pezzi collegati tra loro
  - che svolgono funzioni ben definite
- Concezione estremamente radicata nel nostro modo di pensare
- Modelli / Applicazioni:
  - Taylorismo
  - Fordismo
  - Burocrazia



## Macchine: + capacità produttive e influenza su ogni aspetto nostra vita

- **Vantaggi:** dominio natura, efficienza, produttività
- **Timori/rischi:** alienazione, razionalismo, atomizzazione, degrado ambientale



### A. Organizzazioni progettate per essere macchine.

- Lavoratori = componenti
- Manifattura, Burocrazia, Servizi, Fast-food:  
*norme procedurali e di comportamento  
per funzionare come una macchina*

→ Cfr. lista controllo



Scheda di verifica per controllare il comportamento del personale di banco di un fast food

Fonte: Morgan 2002

<b>Ricevimento del cliente</b>	Si	No
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un sorriso</li> <li>2. Un caldo saluto</li> <li>3. Uno sguardo d'intesa</li> </ol> Altre:		
<b>Come si prende l'ordine</b>	Si	No
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il cameriere conosce bene il menu e non lo deve leggere</li> <li>2. Il cliente non deve ripetere l'ordine</li> <li>3. Gli ordini piccoli vengono memorizzati e/non scritti</li> <li>4. Il cameriere fa suggerimenti</li> </ol> Altre:		
<b>Come si prepara l'ordine</b>	Si	No
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si segue una precisa sequenza</li> <li>2. Si inoltrano i buoni richiesta per la carne</li> <li>3. Le bevande sono servite secondo l'ordine di richiesta</li> <li>4. Giusta quantità di ghiaccio</li> <li>5. Si fa scendere il bicchiere di plastica spingendo il bottone con il dito</li> <li>6. I bicchieri sono riempiti a livello</li> <li>7. I bicchieri vengono coperti</li> <li>8. Sempre nuovi bicchieri</li> <li>9. Il caffè non viene servito subito</li> <li>10. I bicchieri di caffè riempiti a livello</li> </ol> Altre:		
<b>Come si serve l'ordine</b>	Si	No
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confezionato con cura</li> <li>2. Incartato due volte</li> <li>3. Vassoi di plastica per il consumo in loco</li> <li>4. Si utilizza un nastro scorrevole per raccogliere i vassoi</li> <li>5. I cibi vengono presentati con cura</li> </ol> Altre:		
<b>Il pagamento</b>	Si	No
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cifra viene detta chiaramente ad alta voce</li> <li>2. L'ammontare ricevuto è dichiarato ad alta voce</li> <li>3. Il resto viene contato ad alta voce</li> <li>4. Il resto è contato rapidamente</li> <li>5. La carta moneta viene appoggiata sul banco prima di consegnare il resto</li> </ol> Altre:		
<b>Il congedo</b>	Si	No
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si ringrazia sempre</li> <li>2. Il ringraziamento è sincero</li> <li>3. Uno sguardo di saluto</li> <li>4. Si invita a ritornare</li> </ol> Altre:		

## B. Meccanicismo culturale: paradigmi e approcci scientifici in tutti i campi

- Modi di concepire la fenomenologia organizzativa.
- Organizzazione = serie stabile di relazioni (meccaniche) ordinate tra componenti
- Idee *scontate* che vanno per la maggiore.

→ Ma quanto / quando efficaci, utili, sensate?

Quando assumere tale approccio? → limiti/potenzialità

## C. Meccanizzazione della vita:

Condiziona immaginazione, sentimenti e pensieri

- Macchina metafora di noi stessi e società:  
aspettative verso noi, istituzioni, altri

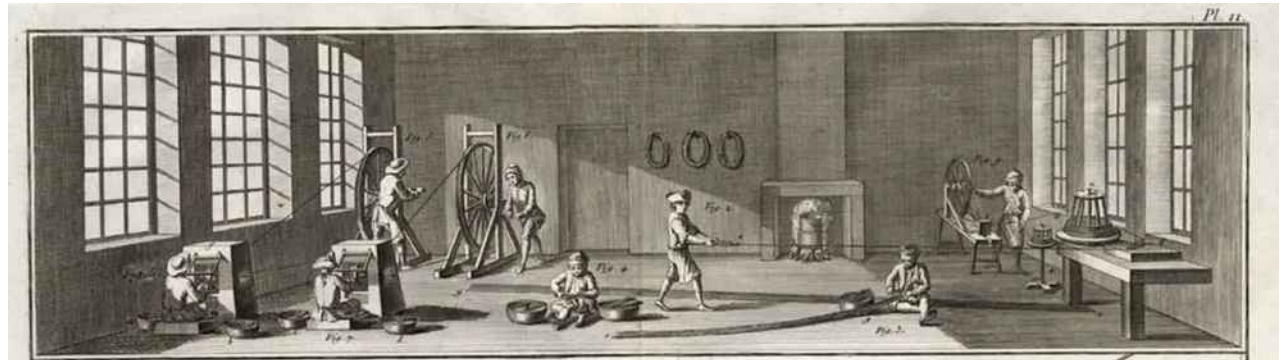


## 2. Origini della concezione meccanicistica

### Strumentalità:

Organizzazioni e sue componenti come strumenti per raggiungere obiettivi in sé

- Da rivoluzione industriale → adeguare le organizzazioni alle macchine
- Meccanizzazione del pensiero e dell'azione umana
- Concetti: compito, fine, funzione, obiettivo



### Alcuni antecedenti:

- A. Smith. Divisione del lavoro (*dalla fabbrica di spilli al... ristorante*)
- Federico il Grande di Prussia. Esercito come una macchina
- M. Weber. Analisi organizzazione burocratica routinizzata: Aspetti positivi e Critici
- Scientific management (USA): Sostenitori, principi diventati di uso quotidiano.



## Gestione come processo di: pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo

(H. Fayol, F.W. Money, L. Urwick).

- Mix di tecnica militare e ingegneria
  - Macchine e catene scalari di comando (1 uomo 1 capo).
- Principi della teoria classica (cfr. foglio)



## Potere = Gerarchia = Struttura verticale:

Gerarchia, direzione, disciplina, subordinazione:

- Comandi → Effetti desiderati → Controllo
- Concezione **lineare** dei processi

**Centralizzazione** autorità e

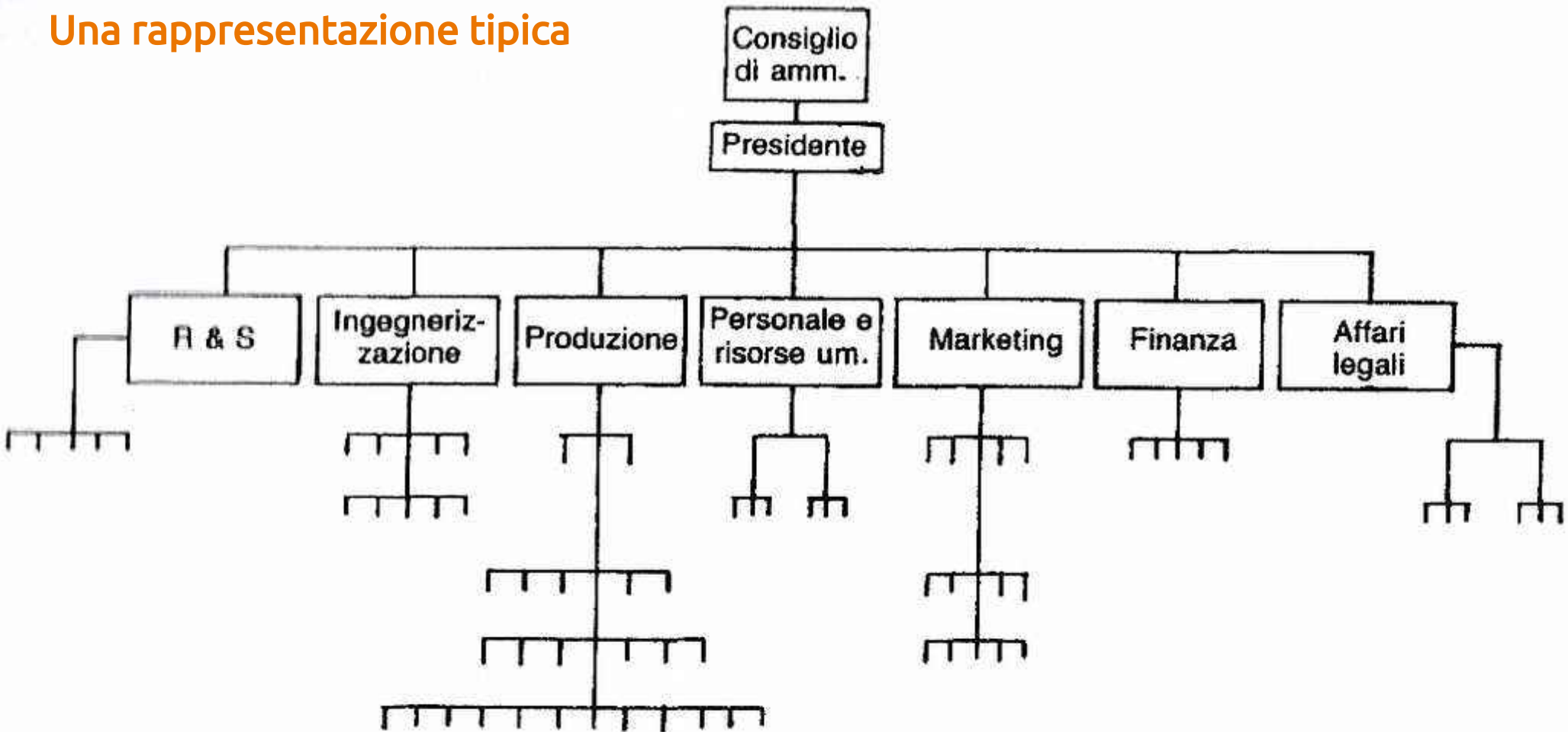
**Decentralizzazione** per flessibilità

- Organizzazione = problema tecnico + adattamento persone (no attenzione aspetti umani)
- Visioni specifiche (e discutibili) su leadership, spirito di corpo, motivazione.
- Tecniche e tecnologia moderna: rinforzare principi teoria classica verso l'efficienza





## Una rappresentazione tipica



Organigramma A

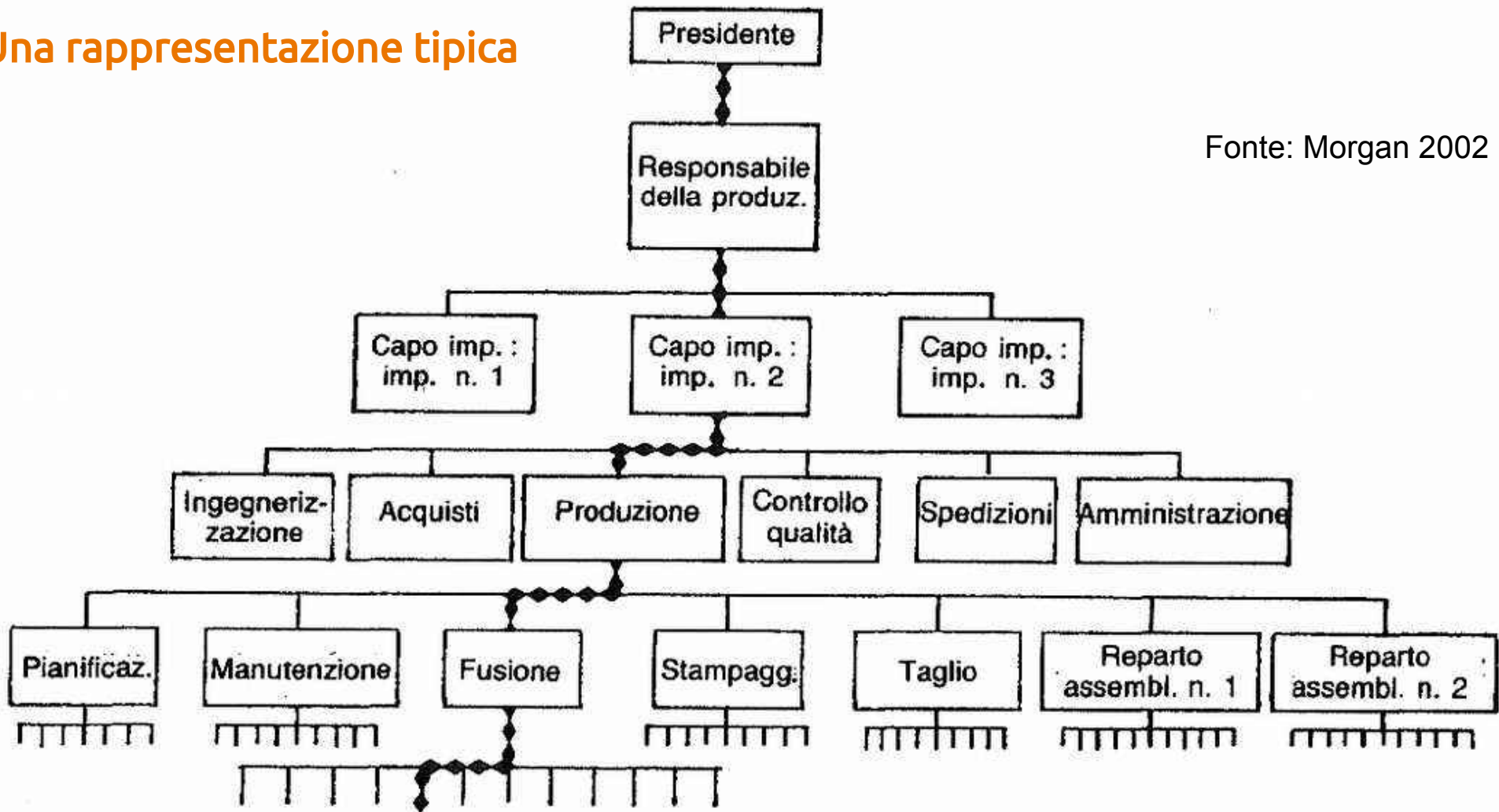
Struttura organizzativa di una impresa manifatturiera

Fonte: Morgan 2002



## Una rappresentazione tipica

Fonte: Morgan 2002

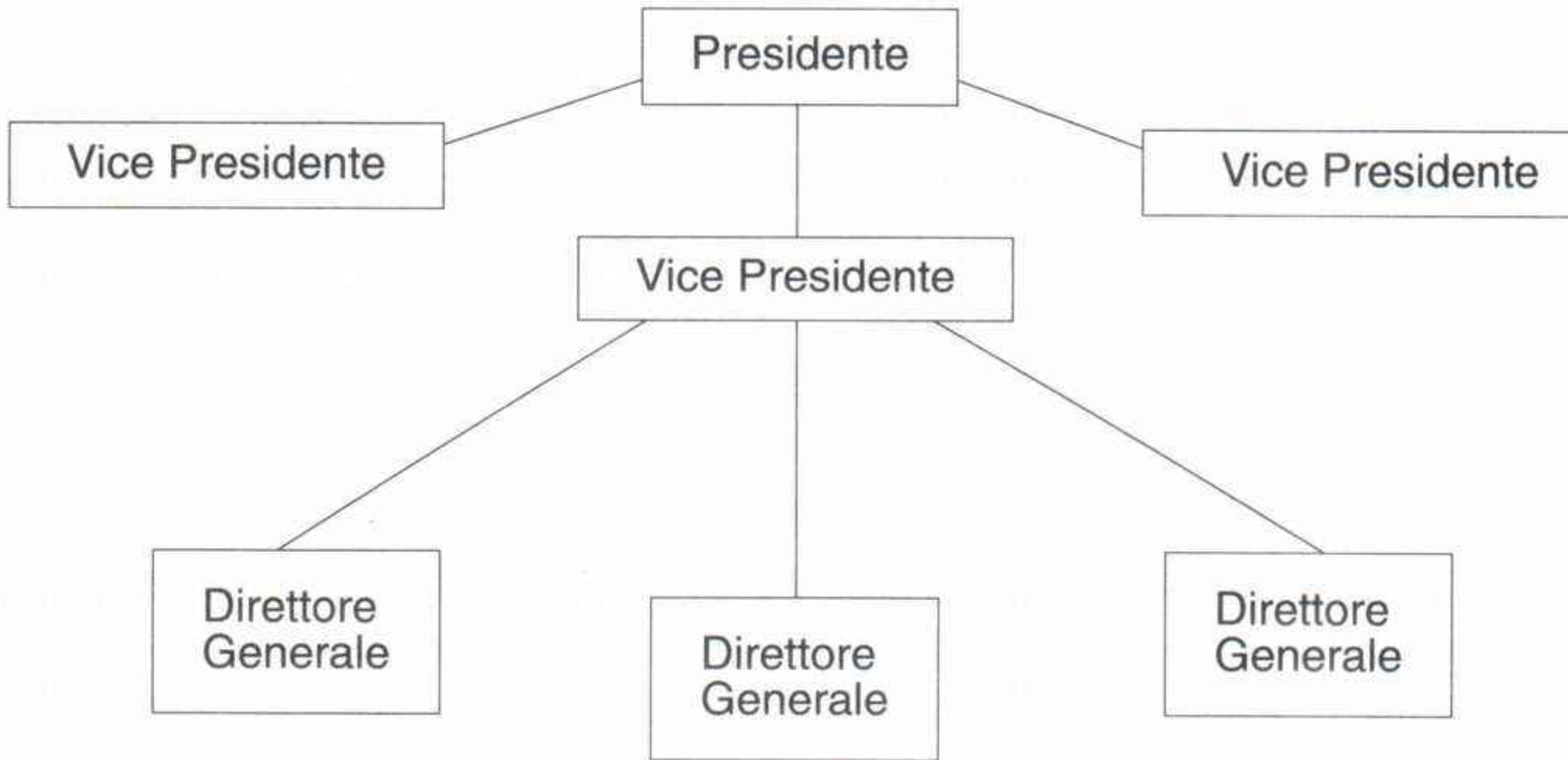


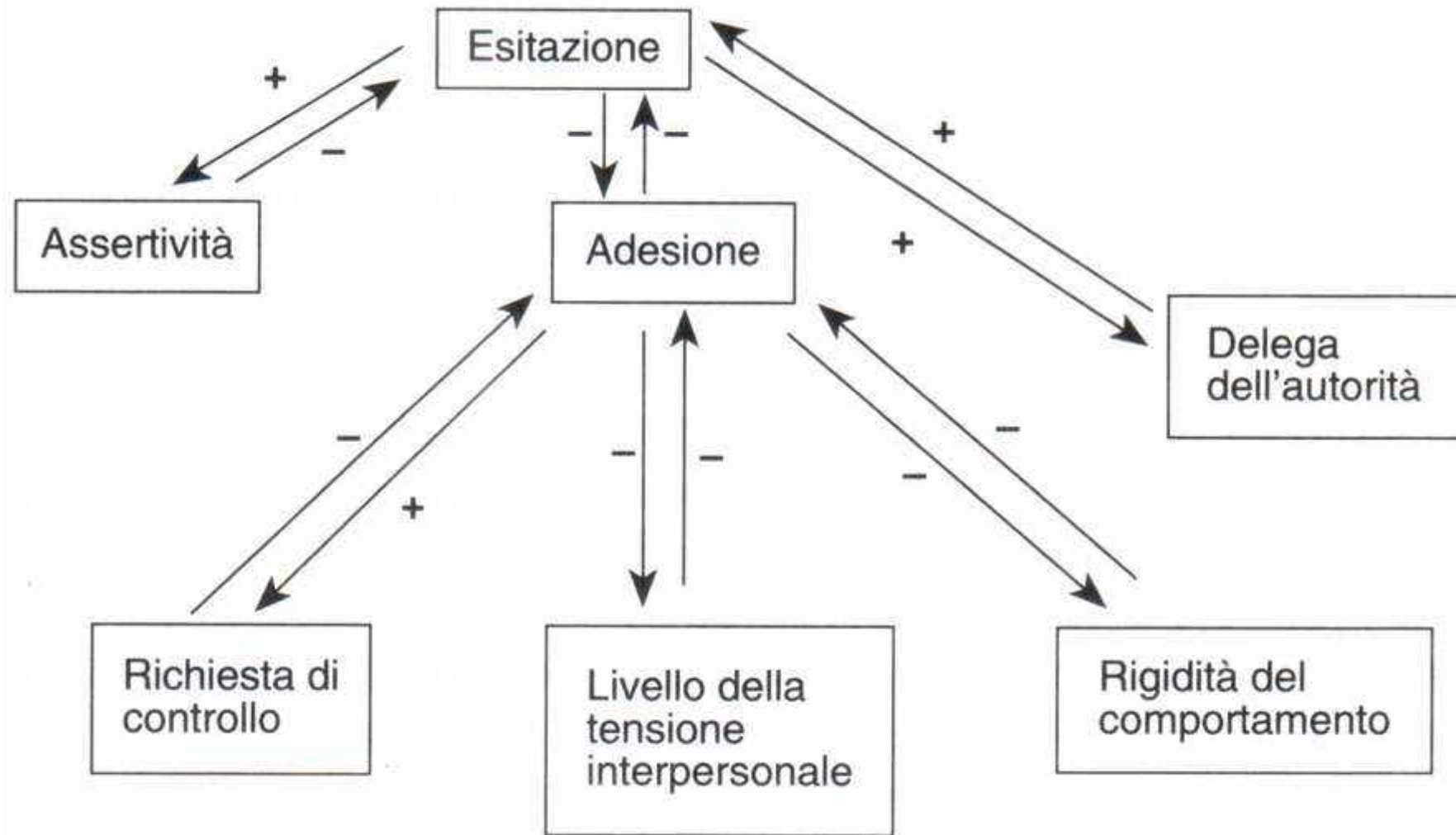
Organigramma B

Struttura dettagliata di un reparto produzione



Fonte: Weick 1979





Fonte: Weick 1979

→ METAFORA DELL'ORGANISMO  
→ METAFORA POLITICA



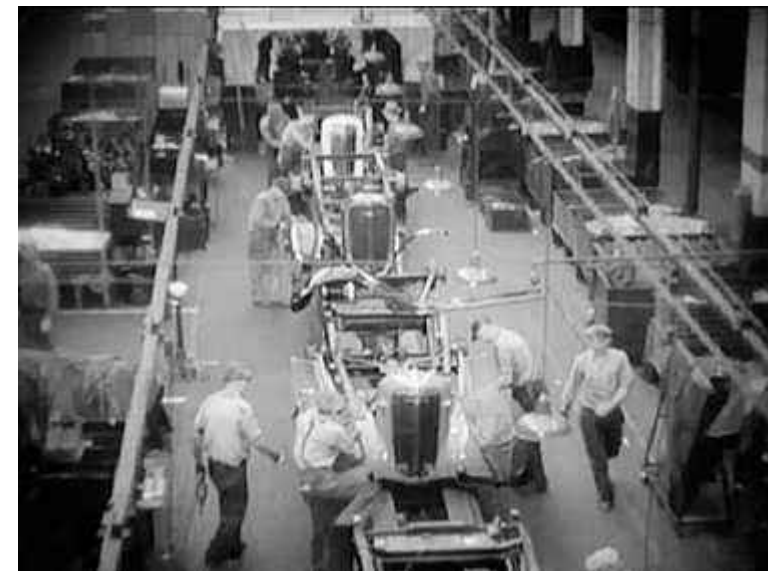
### 3. Traduzioni della metafora:



UNIVERSITÀ DI PISA

#### Modelli / Applicazioni:

- Taylorismo
- Fordismo
- Burocrazia



# 3. Traduzioni della metafora: A. Taylor-Fordismo



UNIVERSITÀ DI PISA

**Taylor:** scientific management.

**Ford:** assembly line

## SCIENTIFIC MANAGEMENT → USA:

- Concentrazione industriale, Produzione di serie,
- Afflusso manodopera impreparata, Opposizione a sindacati

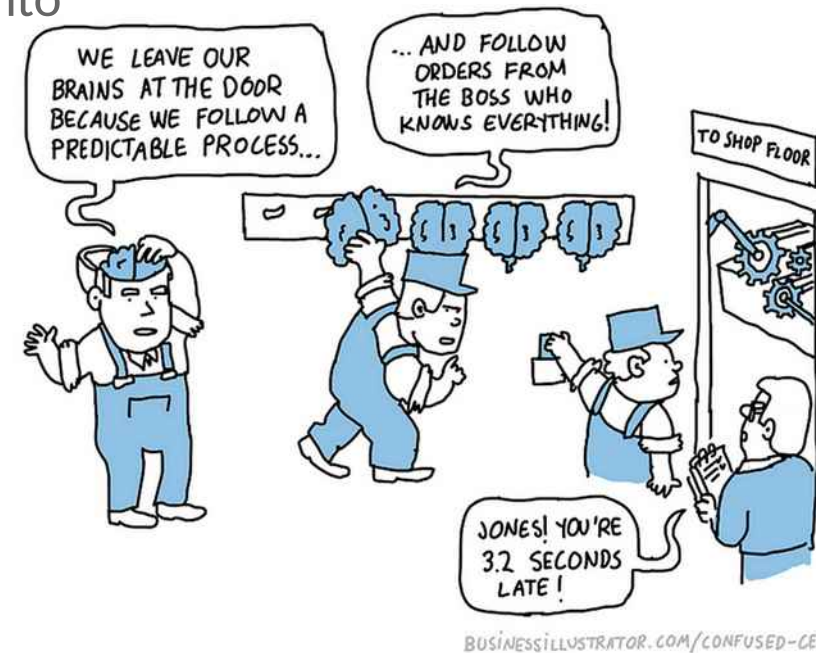
## La figura di Taylor, le sue lamentezioni:

- **Operai:** proprie abitudini e margini di autonomia (ritmi lenti e cento maniere)
- **Dirigenti e tecnici:** ignoranza e indeterminatezza su modalità e quantità



## Principi:

- Responsabilità dal lavoratore al dirigente
  - Metodi scientifici per individuare la “One Best Way”
  - Selezione persone più adatte x mansioni > addestramento
  - Controllo x incrementare produttività
- Abbandono modello “artigianale”



## Meccanizzazione e automazione:

- Processi produttivi controllati rigidamente
  - Separazione tra pianificazione/progettazione (cervello) e esecuzione (mano)
- Taylor: “voi non dovete pensare; ci sono altre persone pagate per farlo” (dualismo)**
- Intercambiabilità lavoratore



- **Passaggio al fordismo: la catena di montaggio**

- Lavoratori appendici di macchine (Fordismo → + 380% turnover)
- Noia e alienazione, ripetizioni di sequenze brevi di operazioni (fino a 8 in 36 secondi)
- Problemi ergonomici



- **Impatto enorme: successo e critica.**

- Uso in sistemi economici differenti (capitalistici e socialisti)
- Incremento del potere di padroni, titolari, imprenditori, capitalisti.
- Principi imposti ma anche auto-imposti oggi in moltissimi campi (sport, moda e altro)
- McDonaldizzazione ... ?





## Assembly line: Ford attua e supera Taylor

- **Ford, non Taylor, risolve problema di adattare al lavoro grandi masse non qualificate:**
  - dividere, semplificare e stilizzare operazioni
  - lavoro in movimento verso gli operai e non viceversa
  - ridurre bisogno di abilità: **Inesorabile logica meccanica**
- **Taylor > Fordismo:** No cesura ma accelerazione e concretamento.
- **Ford:** paghe più alte. “Pace” con operai, No sindacati (fino 1942).

## CONVIVENZA Taylorismo e fordismo:

Diversi: presero spunto uno dall'altro.

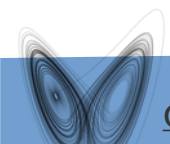
- **F:** Cadenza meccanica del lavoro e ritmi fissi (Tempi moderni)
- **F:** Solo alcuni lavoratori (10% di un settore). Ma simbolo di un'epoca.
- **T:** Anche piccole produzioni (Oggi anche **F?**). Influenza lavoro professionale?



# Origini della concezione meccanicistica: Meccanicismo, macchina e distopie

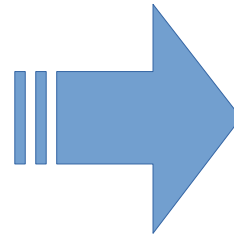


UNIVERSITÀ DI PISA



### Modello ideale di Weber in 10 punti:

1. Fedeltà di ufficio
2. Competenza disciplinata
3. Gerarchia degli uffici
4. Preparazione specializzata
5. Concorsi pubblici
6. Sviluppo di una carriera
7. Attività a tempo pieno
8. Segreto di ufficio
9. Stipendio monetario fisso
10. Non possesso strumenti proprio lavoro



“Vulgata di Weber”

legata al suo immaginario su burocrazia prussiana dell'epoca.

**Malintesi su Weber**

Oggi occorre considerare questi elementi come variabili.



**Autorità burocratica:** tipo puro legato a ruolo formale e competenza

Rappresenta la legge: né carisma né tradizione né emozioni o inclinazioni.

→ Possibile un tale essere privo di spessore umano ?

→ Cosa si può trovare di non-burocratico nelle burocrazie ?

**Carisma:** positivo/negativo; sostegno ordine esistente (Etzioni).

- Non solo vertice ma livelli intermedi (es. organizzazioni Professionali).
- Potenziale fonte di conflitto.
- Organizzazione formale / informale.



**Potere tradizionale:**

- appartenenza, parentela, paternalismo, personalismo, ecc.
- anche ruolo della eredità sociale e socializzazione (professionisti figli di professionisti)
- con effetti sulla mobilità

**→ METAFORA POLITICA**

## Distinguere diversi tipi di burocrazia, anche in base a natura del lavoro

Esempi:

**Gouldner: “competenza disciplinata”**

- tensione/contrasto: quale privilegiata?
- come convivono, sono distinte, ecc.?



**Mintzberg: burocrazia meccanica (standard) e professionale (discrezionalità)**

- es. **Social Work**
- Street Level Bureaucracy (Lipsky 1981)
- Controllo su modalità prestazione vs. formazione iniziale e risultati (processi/risultati)
- Ruolo (eventuale) del pubblico e relazione con



## 4. Macchina ieri e oggi: una visione lineare



UNIVERSITÀ DI PISA

**Gestione come processo di:  
pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo**

Una visione lineare:



## Da qui alcune tecniche gestionali moderne:

MBO = Management by Objectives

PPBS = Planning, programming, budgeting system

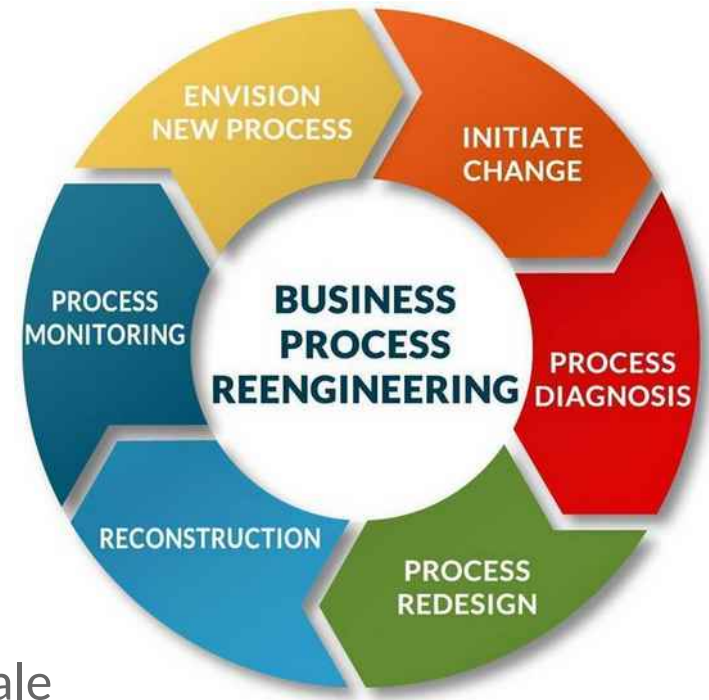
MIS = Management Information System

## Es. Reengineering:

- riconosce i limiti della organizzazione burocratica tradizionale
- ma moderno progetto di natura meccanicistica
- non funzioni burocratiche ma processi aziendali fondamentali (key business processes).

**HP:** se corretto, il fattore umano trova suo equilibrio

**MA** stessi insuccessi (Morgan)



## Weber: omesso cambiamento organizzativo:

no influenza dell'ambiente: **paradosso?**

- **Ambiente:** eliminare o controllare influenze extra-organizzative. → opzione 3
- **Individui:** no razionalità individuale diversa da quella dell'organizzazione.
- **Conseguenze:** centralizzazione, standardizzazione, rigidità.

## Oggi:

- Diverso da modello weberiano (quanto e come)?  
→ opzione 2 (Gabbie di acciaio > di vetro?)
- Neotaylorismo informatizzato: monitoraggi elettronici, lavori tecnico-professionali, managerialismo (New Public Management)
- Robotizzazione del lavoro: dalle piattaforme alla A.I. → opzione 4
- Anche professioni tradizionali (es. dentista, medico, legale, insegnante).

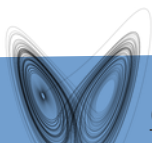




# Taylorismo, Fordismo e Burocrazia oggi?

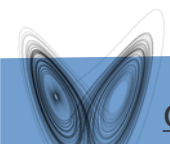


UNIVERSITÀ DI PISA



## Esercitazione in gruppi

- Lista dei principi della teoria classica
- Sceglierne alcuni (4)
- Individuare un'organizzazione di propria conoscenza (eventualmente la medesima di un precedente esercizio)
- Analizzarne il funzionamento in relazione a questi principi
- Individuare: potenzialità e limiti di tali principi per comprendere il funzionamento dell'organizzazione



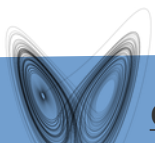
### Potenzialità

Approccio utile quando:

- **compito** molto chiaro
- **ambiente stabile** garantisce appropriatezza del prodotto
- **quantità, standardizzazione** e precisione del prodotto
- **componenti umane docili**
- innovazione e dinamica solo nel **management**



**Esempi odierni:** McDonald, Metodo del Franchising, Reparti ospedalieri, Manutenzione compagnie aeree e ... ambivalenze



## Limiti:

- **Strumentalità:** mezzi-fini = x tutti? (cfr. Simon: catena mezzi fini)
- **Gerarchia del potere:** non solo 1 tipo di potere
- **Limiti azione intenzionale - lineare**
- **Piani** falliscono perché non considerano la dimensione sociale-informale
  - Bisogni, interessi, obiettivi diversi (cfr. organismo, Barnard, Weick)
  - Fallimento pianificazione. Weick: piani, pretesti per interagire.
- **Dipende dall'ambiente:**
  - Fallimenti quando velocità di cambiamenti anche socio-culturali e resistenza
    - Difficile affrontare problemi nuovi (risposte pre-costituite, routine, sensemaking)



## Limiti, ancora:

- **Burocrazia ottusa**, priva di senso di realtà, breve respiro (miopia)
- **Alto grado di specializzazione**: difficile comunicazione, coordinamento/integrazione
- **Interessi consolidati**: occulta errori e falsa natura e rilevanza problemi.
- **Stimola competizione**
- **Favorisce atteggiamento irresponsabile**, passivo, dipendente, “obbediente”
- **No comprensione dimensione sociale e umana**  
Effetti disumanizzanti (opzione 5: Polanyi: uomo produttore)

