



Corso di Economia e gestione delle imprese (A.A. 2023-2024)

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

Lezione 3

Le origini del razionalismo economico

La scuola delle Relazioni Umane e il Neo-Razionalismo

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

La scuola delle «Relazioni Umane»

La scuola delle Relazioni Umane (principali esponenti **Elton Mayo** *The human problems of an industrial civilization*, 1933; **George Homans**, *The Human Group*, 1950).

- **L'aspetto umano**: l'aspetto qualitativo della forza lavoro influenza la pianificazione razionale e il grado di controllo nell'organizzazione.
- L'organizzazione non è fatta soltanto di funzioni e di attività, ma è anche di **individui** (e di gruppi) e del loro "**sentire**".
- Attenzione rivolta ai fattori di natura **psicologica**, **emotiva** e **sociale** che determinano il comportamento umano e che influenzano il livello di prestazioni nel lavoro.
- Importanza dei **rapporti informali**, di un ambiente lavorativo gradevole e armonico.

La cooperazione nelle organizzazioni

Il contributo di **Chester Barnard** (*The Function of the Executive*, 1938):

- Esistono *limiti* nella natura umana (limiti fisici, biologici, mentali, conoscitivi, sociali) che impediscono all'uomo di agire e influenzare liberamente l'ambiente in cui opera.
- Nasce l'idea di **cooperazione**: l'agire umano non si attua soltanto in modo isolato, ma in comune con gli altri («societas cooperativa»).
- Emergono *due principi fondamentali*:
 - rapporto tra **aspetti formali** (ruoli formali, mansioni, gerarchia) e **aspetti informali** (cioè atteggiamenti, usanze, opinioni)
 - distinzione tra **fini organizzativi** (agire per realizzare il fine dell'organizzazione) e **moventi personali** (agire per soddisfare i propri interessi personali) – si tratta di un conflitto fisiologico – necessità di ricercare l'*equilibrio organizzativo*

Il rapporto tra contributi e incentivi per motivare le persone

- ❑ **Teoria dell'autorità:** un ordine è tale solo in virtù del fatto che i subordinati lo accettano come tale (l'autorità non risiede nel fatto di occupare una specifica posizione nella gerarchia)

- ❑ Rapporto tra contributi e incentivi (per motivare al perseguimento del fine organizzativo)

- ❑ Gli *incentivi* individuati da Barnard sono:
 - Incentivi materiali (denaro, ecc.)
 - Opportunità personali non materiali (posizioni di prestigio)
 - Condizioni fisiche (ambiente piacevole)
 - Gratificazioni morali (il sentirsi adeguato)
 - Associazione attraente (compatibilità sociale)

Le funzioni del leader

Diventa fondamentale il ruolo del *dirigente/leader* per mobilitare e incentivare le persone, nonché integrare e coordinare le attività.

Barnard definisce «vitali» due funzioni del dirigente:

- le *funzioni impersonali*, ad elevato contenuto tecnico (comunicare, reclutare, selezionare, formare, ecc.), le stesse già raccomandate dai pionieri del management scientifico;
- le *funzioni personali*, basate sull'esercizio della capacità non solo di coordinamento, supervisione e controllo, ma anche di leadership.

Le funzioni direttive necessitano che i manager siano dotati di adeguate capacità di leadership. Attributi del leader sono:

- Creatività** (capacità di problem solving e orientamento all'innovazione)
- Moralità** (non confondere i moventi personali con il fine organizzativo)

La razionalità limitata nei processi decisionali

Il contributo di **Herbert Simon** (*Administrative Behavior*, 1947):

- Attenzione al **reale comportamento** degli individui all'interno delle organizzazioni indipendentemente dai ruoli attribuiti
- Studio delle **decisioni** di ciascun individuo e dei fattori alla base della formazione delle decisioni (informazioni, vincoli, regole, motivazioni, ecc.) – è la *decisione* l'oggetto fondamentale della conoscenza organizzativa
- Le decisioni vengono prese non secondo il criterio della massima efficienza, ma secondo il criterio della *sufficienza*, perché la razionalità umana è limitata e, quindi, le **decisioni sono intenzionalmente razionali**
- Conoscenza limitata perché gli individui operano in un contesto di "**razionalità limitata**"
- Valore della *cooperazione* tra le persone e importanza del rapporto **incentivi/contributi**

Dall'800 alla rivoluzione industriale e alla metà del novecento

- L'impresa á la Dickens \Rightarrow nella seconda metà dell'800, l'impresa capitalistica post-artigianale e post-compagnia di ventura era ancora un agglomerato/una “accolta”, non ancora una ben “studiata” organizzazione.
- L'impresa á la Taylor e á la Weber \Rightarrow a cavallo tra '800 e '900, è un'organizzazione scientificamente pensata, divisa per “funzioni”, *regolata* sulla base del “calcolo economico” e di “principi” di management, perciò *razionale*.
- L'impresa á la Barnard \Rightarrow rimane un'organizzazione funzionale, ove – però – la formalità si coniuga con l'informalità. Essa si razionalizza in quanto diventa “coinvolgente” e *cooperativa*. Per questa via, l'informalità si legittima.
- Quanto più l'impresa è di grandi dimensioni (tayloristica o barnardiana), essa esige delega di autorità, coordinamento, controllo \Rightarrow da Fayol ai cultori dei principi di management (Urwick, Gulick, Koontz-O'Donnell); dal comportamento orientato dalla mano invisibile del mercato al comportamento basato sulla mano visibile del *manager* d'impresa.
- La funzione di direzione è “la più importante” tra le funzioni che si attivano in impresa (Fayol)
- Le “relazioni umane” e il triangolo di Homans \Rightarrow operazioni aziendali, interazioni, ma anche *sentimenti*. L'impresa è fatta non solo di funzioni, ma anche di “piccoli gruppi” umani e del loro “sentire”.
- L'impresa di Simon \Rightarrow organizzazione caratterizzata da un processo decisionale *solo intenzionalmente* razionale. La soddisfazione del bisogno di razionalità può essere agevolata dall'automazione.

La crisi della produzione di massa

Collocazione storica: anni '60/'70

Motivazioni:

- *shock* economici;
- variazioni della domanda;
- sviluppo di nuove tecnologie;



crisi della grande impresa

La terza rivoluzione industriale

Periodo: fine XX - inizio XXI secolo

- ❑ Conoscenza legata all'informatica (hardware & software), elettronica, robotica, biotecnologie, digitalizzazione
- ❑ Nascita delle 'imprese virtuali': sostituzione delle persone con software/hardware
- ❑ Nascita delle 'learning organization' (organizzazioni che apprendono e che creano conoscenza)

Il neo-razionalismo e nuovi modelli organizzativi

- Fine XX secolo: i fattori critici sono *l'informazione* e la *conoscenza* elaborate e gestite con tecnologie leggere, tipiche dell'elettronica, dell'informatica, della telematica → *tendenza al ritorno dell'impresa razionalistica (neo-razionalista)*
- Si caratterizza per l'automazione della fabbrica e degli uffici, la *flessibilizzazione* delle strutture e strategie aziendali, la digitalizzazione di informazioni, processi e relazioni, l'attenta considerazione delle specifiche esigenze del consumatore.
- Si moltiplicano i *sistemi imprenditoriali reticolari* (reti di imprese), dove hanno convenienza a stare grandi e piccole imprese in cooperazione produttiva e/o commerciale
- Presenza non *pluralismo organizzativo*, ovvero eterogeneità di modelli organizzativi

Dall'universalità dei principi alla varietà dei modelli

Seconda metà del novecento

- Convivenza di approcci aziendalistici differenziati: *Teoria X* (gerarchia-burocrazia), *Teoria Y* (cooperazione-democratizzazione), *Teoria Z* (creazione di gruppi di lavoro fortemente relazionali, o clan).
- Alcuni autori avvertono che le specifiche pressioni sociali e pressioni competitive (a livello di settore o di intere economie) “contano” nell'amministrare le imprese, suggerendo differenziazioni nel management e cambiamenti di stile di leadership ⇒ dalla universalità dei principi alle *contingenze organizzative*.

Post-fordismo?

- Altre teorie pongono l'enfasi sul modello dell'impresa “decentrata”: ora diffusa e multi-localizzata nel territorio; ora coinvolta con altre imprese (generalmente minori) nella progettazione e/o manifattura del bene prodotto. Per cui si parla di impresa *post-fordistica* e *post-tayloristica*.
- I teorici del post-fordismo sottolineano la crescente importanza delle *tecnologie soft*, nonché l'appiattimento della gerarchia all'interno dell'impresa, anche di quella manageriale. Evidenziano che esiste non solo l'economia della competizione tra imprese, ma anche l'economia delle reti e della collaborazione tra imprese.

Neo-razionalismo di inizio secolo XXI?

- Premessa sempre valida: la persona è una risorsa, ma nel decidere ha una “razionalità limitata” (H. Simon, 1947).
- Politica aziendale: la razionalità limitata del *decision maker* aziendale è tentativamente recuperata dalla razionalità del sistema informativo e/o dell'automazione di fabbrica e/o di ufficio.
- Le nuove tecnologie informatiche condizionano pesantemente la struttura aziendale. Dagli anni '80, con l'affermarsi definitivo dell'*information technology* nella gestione aziendale, alcune teorie manageriali sembrano ridurre l'impresa ad un meccanismo di raccolta e trasformazione delle informazioni, con rituali richiami all'umanità della persona che vi lavora.