

# Capire le organizzazioni, oggi!

Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.

A cura di **Paola Adinolfi**

Professoressa Ordinaria di Organizzazione Aziendale e Direttore del Centro interdipartimentale di ricerca sulle PA e le organizzazioni No profit (Cirpa) dell'Università di Salerno

**Gianfranco Rebora**

Professore emerito di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane dell'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di *Sviluppo&Organizzazione*

Con gli interventi di

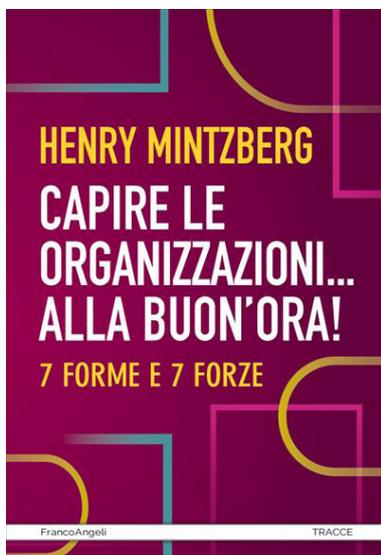
**Federico Butera** (Professore Emerito di Teoria dell'Organizzazione, Università La Sapienza e Milano Bicocca), **Giuseppe Delmestri** (WU Vienna University of Economics and Business), **Marinella De Simone** (Presidente e Direttore Scientifico del Complexity Institute), **Dario Simoncini** (Docente di Organizzazione Aziendale dell'Università degli Studi di Pescara), **Elio Borgonovi** (Professore Emerito di Economia delle Amministrazioni Pubbliche e Presidente Cergas, Università Bocconi), **Andrea Bernardi** (Professore Associato di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla School of Advanced Defence Studies di Roma)

Risponde

**Henry Mintzberg**

Professore Emerito della McGill University di Montreal, Canada

*Capire le organizzazioni... alla buon'ora!*  
7 forme e 7 forze  
di Henry Mintzberg



Vale la pena di dare attenzione al nuovo libro di Henry Mintzberg, pubblicato in Canada all'inizio del 2023 e uscito in Italia con FrancoAngeli lo scorso ottobre: *Capire le organizzazioni... Alla buon'ora! 7 forme e 7 forze* (*Understanding organizations... Finally! Structuring in sevens*, Berrett-Koehler Publishers). Lo studioso canadese riprende il tema del suo volume del 1979 *The structuring of organizations*. A synthesis of the research, che considera il migliore di tutti i suoi libri, per "il flusso e la coesione" di una sintesi di 512 pagine (in piccoli caratteri di stampa).

Il nuovo testo è molto più agile, non è appesantito da citazioni e bibliografie, aggiorna il contenuto del 1979, ma non è una sintesi della ricerca, piuttosto "una sintesi della mia esperienza di tutta una vita con le organizzazioni". Qui Mintzberg mette insieme mezzo secolo di esperienza – la sua e tutto quanto ha potuto conoscere in questo arco di tempo – al fine di comprendere le organizzazioni, quello strano fenomeno cui ha dedicato la propria vita di lavoro. Ormai, quando entra in un'azienda, percepisce intuitivamente, visceralmente, "la cultura, la condizione,

quasi l'odore del posto", come un giocatore di scacchi esperto che capisce immediatamente la situazione di una partita che osserva. Dalla lettura di questo testo, che è naturalmente molto più ricco di quanto si possa riuscire a rendere in questa nota, si traggono una serie di considerazioni che vorremmo proporre a un dibattito.

Innanzitutto, trova conferma la fecondità e la persistente attualità dell'approccio metodologico del 1979. Il concetto di configurazione strutturale (le forme organizzative) individua un naturale (e sintetico) punto di caduta per le molteplici variabili che occorre considerare nel disegno di un'organizzazione: così le cinque configurazioni (*Simple structure, Machine bureaucracy, Professional bureaucracy, Divisionalized form e Adhocracy*) significano il riconoscimento di un ordine proprio del mondo reale che integra i diversi parametri di progettazione in un insieme dotato di coerenza interna e armonia. In questo modo è certo ripresa la lezione weberiana dei tipi ideali o puri. Le configurazioni sono idealtipi, ma offrono anche la base per l'identificazione di forme ibride e per considerare in ottica dinamica le transizioni strutturali. Ma questa impostazione ha aperto la strada più recentemente a un 'approccio configurazionale' per la ricerca di management che sta trovando applicazioni interessanti in altri campi, come la leadership e il management delle risorse umane, con il superamento di concezioni olistiche ingenuie e di quella confusione concettuale che è generata dall'attribuzione di valenze specifiche a costrutti teorici molto frammentati. Per esempio, l'approccio configurazionale consente di valutare empiricamente come fasci, o pacchetti, coerenti di pratiche di gestione delle risorse umane determinano incrementi di produttività-valore, ma solo se queste pratiche sono adottate congiuntamente e non in modo isolato.

Ma nel nuovo libro Mintzberg non si limita certo a ribadire la sua impostazione del 1979, e invece introduce importanti novità. Ne segnaliamo alcune. La *Machine bureaucracy*, ridenominata come *Programmed machine*, è ancora considerata riferimento inevitabile per parte rilevante delle organizzazioni reali, come già nel 1979. Ora l'autore dichiara di non amarla, in ragione della natura delle operazioni svolte, ma appare anche più radicale nel contestare la sua persistenza come *one best way* nel pensiero popolare, rivelata dal linguaggio diffuso con l'adozione del termine "macchina". Al contempo, evidenzia l'impotenza di quanti ne proclamano a gran voce il necessario e generalizzato superamento senza riuscire a incidere sulla cultura corrente.

L'ampliamento da cinque a sette delle configurazioni o forme organizzative, con l'aggiunta della *Community ship* e della *Political arena*, consegue al riconoscimento dell'aumentata complessità sociale. Ma il dato saliente è che

solo quattro delle sette forme ridefinite sono considerate fondamentali: si tratta della *Personal enterprise*, animata dalla forza del consolidamento, della *Programmed machine*, spinta dall'efficienza, della *Professional assembly* (riedizione della *Professional bureaucracy*), ispirata dall'efficacia (*proficiency*), della *Project pioneer*, guidata dalla collaborazione. Invece le due nuove configurazioni, insieme con la *Divisionalized form* (ribattezzata *Divisional*), sono definite "more form", addizionali, quindi con uno status inferiore: più che forme complete, infatti, sono considerate espressioni di altre tre forze, rispettivamente l'infusione di cultura, l'intrusione del conflitto e la separazione, che possono rivestire una funzione 'catalitica', utile anche nell'ambito di ciascuna delle forme principali per addolcirne tratti troppo marcati.

C'è quindi una visione della forma *Divisional* come 'estensione' della *macchina programmata*, che è legata alla forza guida della separazione. Emerge così una critica della adozione diffusa di strutture multidivisionali, che prevedono il controllo di un quartier generale su attività diversificate; è uno schema ampiamente adottato dalle imprese multinazionali ma che è ormai dilagante anche nel mondo degli organismi sociali e non profit (il settore plurale).



Mintzberg sembra accettare l'adozione di questa forma in situazioni di prodotti correlati, oppure se articolata per aree geografiche. Ma la sua critica è ribadita in maniera sferzante per l'applicazione di modalità di coordinamento e controllo imperniate su metriche di performance, soprattutto quando estesa a organizzazioni diverse dalle macchine programmate e soprattutto nei settori professionali e sociali; fino alla denuncia di quel "managerialismo tecnocratico rampante nelle nostre imprese e che contamina tutta la società", ispirando ricette universali di razionalizzazione organizzativa: "più pianificazione, più misurazioni, più regole, regole, regole. Ma razionalizzare non è rinnovare".

Mintzberg sembra più coinvolto che in passato nell'esprimere valutazioni personali, rispetto a una fredda oggettività. Così dichiara la propria preferenza per le forme *Professional assembly* e *Project pioneer*, che considera riferimenti di crescente importanza per società evolute, più rispondenti alle aspettative ed esigenze del personale maggiormente qualificato. In questa logica inquadra alcuni percorsi di cambiamento nel senso dell'evoluzione delle forme burocratiche verso la forma professionale (*Enhancing proficiency through job enlargement*), verso la forma innovativa (*Encouraging innovation through team work*), oppure come ritorno alla forma personale (*Turning around through personal leadership*).

Il senso complessivo del libro, e della stessa revisione del suo classico modello delle cinque forme organizzative, è sancito già nel titolo (*Understanding organizations*), accompagnato da quel "Finally!", come dire che dopo 50 anni di sforzi nello studio, nella consulenza e nella formazione sull'organizzazione questa è ancora una realtà che sfugge a una comprensione diffusa. Bisogna quindi trovare le parole per una spiegazione che sia chiara perfino a un bambino di sette anni. Resta la forza di una chiamata in causa del managerialismo tecnocratico imperniato sull'eccessivo affidamento a metriche di performance indotto da *influencer* esterni e dagli analisti interni alle imprese; questo si traduce in una nuova incarnazione del *best way thinking* e di un senso comune che assimila ancora le persone a 'rotelle di un ingranaggio', senza che si riesca a cogliere la grande varietà delle forme organizzative che conferiscono vitalità ai nostri sistemi economici e sociali.

Proponiamo alcuni interrogativi per la discussione. Prima di tutto, come cultori della scienza e della pratica dell'organizzazione, dobbiamo tutti confrontarci con il fatto che il maggior studioso vivente di questa materia identifica con forza un ostacolo, nelle stesse società avanzate come il Canada in cui vive, a comprendere fino in fondo una realtà basilare per la nostra vita individuale e sociale, che coinvolge tutti nel quotidiano e in profondità. Si può

attribuire questo alla progressiva specializzazione degli studi organizzativi, che li porta sempre più a disperdersi su aspetti marginali, a perdere di vista la *big picture* delle organizzazioni reali? Esiste davvero un incombente 'managerialismo tecnocratico', che pervade la stessa cultura di governance delle imprese, è indotto dagli schemi propagati dalle grandi società di consulenza e dalle Business school, e si insinua nei più diversi ambiti sociali?

È forse troppo drastico Mintzberg quando stigmatizza l'uso delle metriche come metodi di governo della complessità in settori come la sanità con frasi del tipo: "Did you ever meet a number that cannot be gamed, especially by a clever professional?" Questa critica può valere anche per un Paese come l'Italia, dove si è prodotto un grande sforzo per 'managerializzare' Pubblica amministrazione (Pa) e Sanità, anche introducendo parametri di performance per contrastare le pratiche gestionali molto 'approssimative' e poco professionali del passato? C'è davvero un nuovo potere delle tecnostutture nelle organizzazioni? Si può interpretare in questo senso la crescita di analisti interni alle imprese, oppure operanti come influencer esterni, riscontrabile oggi anche nell'emergere di nuove funzioni trasversali, in aree come la sostenibilità, le strategie, la trasformazione digitale, i rapporti con gli stakeholder, i sistemi evoluti di Analytics, ecc.? La tradizionale distinzione tra *line and staff*, e quella di Mintzberg tra staff di supporto e analisti-tecnostuttura, sono ancora valide e utili nel contesto attuale? E come e quanto rischia di amplificarsi l'approccio 'tecnocratico', alla luce degli sviluppi recenti nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale (AI) e dei *Big data*? Come reagiscono le organizzazioni di fronte alle sfide etiche e operative che emergono dal progresso tecnologico?

L'appello per un approccio non solo più profondo, ma anche più accessibile, allo studio delle organizzazioni, mette in luce una possibile lacuna nella comunicazione accademica. Gli studiosi di organizzazione (e in generale gli aziendalisti) comunicano efficacemente i loro risultati ai professionisti del settore, ai responsabili politici e al grande pubblico? Oppure il discorso negli studi organizzativi sta diventando sempre più chiuso, accessibile solo a pochi specialisti?

La riflessione sul ruolo degli studiosi si estende anche agli approcci pedagogici adottati nei corsi di studio aziendalistici e nella formazione manageriale, su cui pure Mintzberg ha mosso critiche severe sin dagli Anni 70. Stiamo formando i futuri leader e i futuri accademici fornendo loro il pensiero critico e le competenze necessarie per operare in contesti organizzativi complessi e in costante evoluzione? O stiamo formando esperti capaci di utilizzare strumenti e tecniche sofisticate? C'è una responsabilità in questo dei meccanismi selettivi e premianti dei giovani ricercatori e dei docenti? È

possibile che il cuore del problema risieda nella mancanza di un insieme coerente di leve per il governo di carriere e percorsi professionali?

Infine, ritornando agli interrogativi iniziali, servirebbe che ricerche e pubblicazioni si orientassero maggiormente verso forme di descrizione intelligente delle realtà aziendali? Che aiutassero a capire come sono strutturate e funzionano le organizzazioni reali del nostro tempo, e forse a capire come funzionano imprese e istituzioni nei grandi Paesi emergenti dell'Asia, del Sud America e dell'Africa? Cosa si può fare per 'mettere le organizzazioni sotto i riflettori', per ampliare la conoscenza diffusa di questa realtà così importante per la vita delle persone?

## CAPIRE LE ORGANIZZAZIONI REALI

DI FEDERICO BUTERA

L'ultima opera di Henry Mintzberg, presentata da Paola Adinolfi e Gianfranco Rebori, contiene a mio avviso due principali elementi di novità. Innanzitutto il titolo, che propone di dare priorità a 'capire' le organizzazioni, ossia invoca la comprensione profonda delle organizzazioni non limitandosi solo a studiarne i processi e a formulare norme e misure. Mintzberg nel testo fa onore al titolo, proponendo una 'clinica' dell'organizzazione fatta di concetti, casi, approcci, esempi per penetrare la complessità e multidimensionalità e singolarità delle organizzazioni.

La seconda novità è la proposta di "spiegare l'organizzazione ai bambini di sette anni", nel trasmettere quel senso dell'organizzazione reale che Mintzberg attribuisce alle proprie capacità intuitive, quasi viscerali di percepire "la cultura, la condizione, quasi l'odore del posto": un modo di sentire l'organizzazione condivisibile con i bambini.

Mintzberg deve la sua fama all'impiego di cinque modelli che spiegano e regolano le diverse dimensioni di coordinamento e gestione dell'organizzazione: Top management, tecnostruttura, supporto, Middle management, struttura operativa. Ciascuna di queste dimensioni coesistenti ha regole e sistemi di controllo diversi. La combinazione di tali dimensioni per Mintzberg va adattata alle mutevoli caratteristiche dell'organizzazione e del suo ambiente esterno. Le diverse configurazioni di ogni organizzazione dipendono dalla prevalenza dell'una o dell'altra dimensione: la struttura semplice, quella in cui prevale il controllo personale dei capi diretti; la burocrazia meccanica, regolata principalmente da norme, procedure e da forte divisione del lavoro; la burocrazia professionale, regolata dalle conoscenze degli esperti; la

struttura divisionale, basata sulla partizione dei prodotti o delle funzioni; infine, l'adlocrazia, regolata in base a una missione.

L'autore sottopone a revisione autocritica quello che lui e altri hanno scritto su queste configurazioni: non ama la burocrazia meccanica, ma denuncia l'impotenza di quanti ne proclamano a gran voce il necessario e generalizzato superamento senza riuscire a incidere sulla cultura corrente: le strutture divisionali si sono inaridite in sistemi ossificati di controllo; esprime una preferenza per le forme professionali anche se non sono queste oggi a prevalere.

La sostanza dell'ultimo libro di Mintzberg è a mio avviso l'appello a comprendere a fondo le 'organizzazioni reali' e progettarle e gestirle in base alle loro componenti più complesse di quelle che lui stesso aveva nel tempo categorizzato con successo. L'organizzazione reale, allora, che seguendo la lezione del sociologo statunitense Alvin Gouldner<sup>1</sup> ho sviluppato nei miei ultimi libri<sup>2</sup>, è un concetto che vede riapparire la prevalenza dei sistemi di 'regolazione sociale' in cui la società rientra nell'organizzazione che il taylor-fordismo voleva lasciare "fuori dai cancelli delle fabbriche": i sistemi di regolazione formali basati su meccanismi di controllo, pur necessari, sono la punta di un iceberg, sotto il quale operano altri sistemi di regolazione sociale come i processi e le tecnologie che le sostengono, la cultura, le professioni formali e non formali, le comunità di pratica, i sistemi di senso, i sistemi di potere, i clan, e altro. Le organizzazioni sono piccole società o, meglio, sistemi sociotecnici. Per questo l'appello di Mintzberg a comprendere le organizzazioni sposta l'attenzione dal comando e controllo alla progettazione e alla gestione del continuo cambiamento a cui esse sono soggette.

Ecco perché si può e si deve parlare di organizzazione con i bambini: essi con la loro esperienza della scuola, dell'oratorio, della famiglia, della squadra di calcetto, sanno capire che l'organizzazione è un complesso sistema sociale vivente a cui essi devono partecipare e che essi devono comprendere e cambiare continuamente, non già un sistema di norme e di controlli che non comprendono. Gli adulti allora devono assumere lo stesso tipo di atteggiamento verso le organizzazioni in cui hanno responsabilità e conoscenza: in una parola più gestione del cambiamento e innovazione e meno controlli. Un pesante avvertimento verso l'accademia e le società di consulenza che di quella ossificazione sono stati protagonisti.

1 A. Gouldner, *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, 1954

2 F. Butera, *Disegnare l'Italia. Politiche e progetti per organizzazioni e lavori di qualità*, Egea, 2023



### SCIENZA, SAGGEZZA E ATTIVISMO ACCADEMICO DI GIUSEPPE DELMESTRI

Henry Mintzberg ha sistematizzato in modo coerente e unitario per generazioni di studiosi i risultati di ricerca dell'approccio contingente e ne ha fornito una formidabile impalcatura teorica e 'visiva'. Le silhouette delle cinque (o più) configurazioni organizzative poste come sintesi visuali o come sfondo su cui rappresentare flussi di comunicazioni formali e processi informali, non solo ci hanno aiutato a immaginare con un ricco vocabolario la molteplicità delle forme organizzative oltre il dualismo organico-meccanico, ma ci hanno facilitato la comunicazione con studenti e manager nel contrastare le idee inveterate di *one best way* e *last best fashion* dell'organizzazione. La progettazione organizzativa è infatti per Mintzberg un processo del fare, contestualizzato rispetto ai progettisti e ai task, una combinazione evolutiva di 'mattoncini del lego' che si discosta, seppur essendovi attratta, dalle quattro forme fondamentali.

L'utilità delle concettualizzazioni e visualizzazioni dell'autore non si è esaurita neppure quando la ricerca organizzativa è andata oltre l'approccio contingente per prendere in considerazione gli elementi fondanti cultural-cognitivi e sociopolitici che costituiscono le strutture organizzative per così dire 'dal di fuori'. Il sociologo ed economista tedesco Arndt Sorge e colleghi hanno usato gli elementi di base delle configurazioni per comparare aziende industriali in diversi Paesi europei evidenziando come istituzioni culturali di ordine superiore tengano 'in mano' la penna per il disegno organizzativo non solo ponendo vincoli ai disegnatori umani, ma anche tracciando

direttamente le linee lungo strutture sociali predefinite: imprese del *Mittelstand* tedesco, per esempio, sono 'obbligate' ad adottare strutture professionali a livello operaio per il ruolo costitutivo assunto dai sistemi educativo duale e sindacale. Le strutture organizzative così formatesi sono ibride se viste dal punto di vista di una tipologia avente la sua origine culturale nel sistema economico oligopolista americano; sarebbero invece una forma a sé se Mintzberg fosse partito da esempi tedeschi, italiani o asiatici. Similmente, ma a livello globale, l'economista statunitense John Meyer e colleghi hanno concentrato l'attenzione su come modelli culturali predefiniti costituiscano la possibilità stessa dell'esistenza di forme organizzative, spiegando, diversamente da Mintzberg, l'isomorfismo più che la molteplicità. Realizzare forme che si discostano dalle prescrizioni istituzionali e culturali è possibile, seppur difficile, e richiede spesso al disegnatore di impegnarsi a cambiare collettivamente le istituzioni prima di poter sperimentare localmente.

L'opportunità offertami di scrivere questo commento mi ha consentito di scoprire la centralità che Mintzberg attribuisce alla didattica e all'attivismo accademico, entrambi fondati su una visione profondamente etica del nostro ruolo di studiosi, intellettuali e, soprattutto, cittadini. Ho scoperto così nel sito [mintzberg.org](http://mintzberg.org) una lettera a Greta Thunberg, nella quale la giovane è chiamata a unire le forze a partire dalla comune esperienza dell'irresponsabilità delle élite economiche: "Davos è il luogo in cui molte persone che trascorrono 51 settimane all'anno creando problemi [riferendosi a crisi climatica e della biodiversità, ineguaglianza e povertà, plutocrazia pseudodemocratica] trascorrono la 52esima fingendo di risolverli". Il suo agile libro *Rebalancing society*,

scaricabile gratis dal sito, è un'analisi iconoclasta del nostro sistema economico globale, una teoria di intervento, e un appello a unire le forze democratiche contro un modello di globalizzazione e di dominio militare delle superpotenze americana, cinese e russa, che rappresenta una sveglia al pensiero e all'azione per tutti noi.

## TENSIONI E INNESCHI DI COMPLESSITÀ

DI MARINELLA DE SIMONE E DARIO SIMONCINI

Le organizzazioni sono luoghi di tensione, e le forme organizzative sono la manifestazione delle tensioni che animano la vita delle relazioni e delle attività aziendali. Le tensioni nascono dall'antagonismo tra forze divergenti che conferiscono dinamica alle caratteristiche dell'operare d'impresa; pensiamo, per esempio, alle spinte divergenti tra forze quali: controllo e autonomia, efficienza e efficacia, supervisione e delega, divisione e integrazione, persona e comunità. Queste forze attraggono i comportamenti aziendali verso modelli organizzativi che rispondono a sistemi coerenti di principi e finalità. La tipologia delle tensioni e l'intensità delle caratteristiche del modello assunto quale driver strategico e operativo influenzano la forma organizzativa che ne emerge e che, specularmente, impatta sulla trasformazione degli stili d'azione manageriali. I comportamenti aziendali, a loro volta, rinforzano o smorzano le tensioni in un continuo gioco creativo di pressione al cambiamento.

La scelta di Mintzberg di capire le organizzazioni secondo un approccio situato apre la via alla necessità di una comprensione delle relazioni organizzative, dell'intersoggettività e dell'interconnessione delle attività e delle decisioni aziendali. La complessità delle organizzazioni ha così modo di manifestarsi pienamente e in tutte le sue implicazioni perché fondata sui principi di interdipendenza, di trasformazione e di emergenza. Elaborando in questa prospettiva il rombo delle quattro forme pure (in senso orario: meccanica, professionale, progetto e personale) e delle quattro caratteristiche dominanti (in senso orario: stabile, decentralizzata, dinamica e centralizzata), che segnano i percorsi di una loro possibile trasformazione, si può immaginare di tracciare una linea ideale che separi questo logo in due territori: quello a Nord, da considerare come territorio delle organizzazioni complicate, e quello a Sud, da considerare come territorio delle organizzazioni complesse. Il Nord è il territorio della certezza e della omologazione con una tendenza all'isteresi organizzativa. Il Sud è il territorio dell'incertezza e dell'esplorazione con una tendenza al caos organizzativo. Possiamo considerare le forme meccanica e di progetto

come i due attrattori d'area e analizzare brevemente quali siano le tensioni in campo che potrebbero determinare lo spostamento delle forme organizzative dal bacino delle forme complicate al bacino delle forme complesse.

La forma meccanica che attrae le forme organizzative al Nord è l'idealtipo delle organizzazioni complicate e si caratterizza per una elevata stabilità e una sostenuta centralizzazione. Vediamo come le forme professionale e personale possano allontanarsi dalla forma meccanica. Nel percorso di potenziale trasformazione dalla forma meccanica alla forma professionale si polarizzano efficienza e competenza: ne emerge una permanente tensione tra lo sviluppo delle competenze, teso a liberare la professionalità delle persone con il proprio potenziale sociale e di comunità, e il perseguimento dell'efficienza, che in opposizione spinge per accrescere le procedure di comando e controllo. A seconda dei segnali precursori, le forme potranno oscillare tra il predominio di azioni volte a rinforzare l'allineamento a schemi procedurali stabili e conformi e, di contro, azioni volte a promuovere il sostegno a una piena espressione delle capacità individuali. Nel percorso di potenziale trasformazione dalla forma meccanica alla forma personale si polarizzano efficienza e consolidamento. Ne emerge una permanente tensione tra la rigidità dello schema gerarchico e l'orientamento gestionale al consolidamento che spinge verso una crescita dell'orientamento personale alla visione del futuro e alla conduzione del gruppo. A seconda dei segnali precursori, le forme potranno oscillare tra il predominio di azioni volte a garantire un maggiore peso alla struttura e alle procedure e, di contro, azioni volte a una liberazione delle energie e delle iniziative personali. In entrambi i casi, solo allentandosi la morsa del binomio comando e controllo, teso al perpetuarsi della certezza e dell'ordine, le forme del Nord possono spingersi verso i territori del Sud e indirizzare la propria azione all'aumento dei gradi di libertà del proprio management verso relazioni interne ed esterne all'azienda improntate da maggiore dinamicità e delega.

La forma progetto che attrae le forme organizzative al Sud è l'idealtipo delle organizzazioni complesse che si caratterizzano per la sostenuta decentralizzazione e l'alta dinamicità. Vediamo adesso come le forme professionale e personale possano avvicinarsi alla forma progetto. Nel percorso di potenziale trasformazione dalla forma professionale alla forma progetto si polarizzano competenza e collaborazione. Nella forma professionale che orienta il suo sguardo e la sua attività al territorio della complessità si realizzano meccanismi di coordinamento basati sull'auto-organizzazione dei suoi componenti, così come relazioni di interdipendenza che generano strategie emergenti utili al superamento di una omologazione delle competenze.

Questi inneschi di complessità possono favorire una intensificazione dei processi di decentralizzazione capaci di stimolare il lavoro per progetti anche tra persone fortemente autonome e specializzate. Nel percorso di potenziale trasformazione dalla forma personale alla forma progetto si polarizzano consolidamento e collaborazione. Quando la forma personale si orienta a Sud, verso il territorio della complessità, bisogna essere abili nell'immaginare il futuro per poter cogliere le opportunità. L'intuito e la visione personali sono segnali di crescita della dinamicità che viene impressa alle attività con implicazioni sulle strategie che diventano sempre più emergenti. L'innesco di complessità permette di contaminare la rapidità e la centralità della scelta con il bisogno di creatività dettato dalla visione: crescono il bisogno di mettere a terra le strategie generative e la necessità di decidere dove andare e, a tal fine, di creare gruppi di progetto che sostengano la visione. Per evitare una crescita incontrollata di una ambiguità operativa

e strategica si dovranno rinforzare team e deleghe. In entrambi i casi, gli inneschi di complessità possono spingere verso atteggiamenti collaborativi che implicano l'esplorazione delle diversità, l'accoglienza di più punti di vista e soprattutto la disponibilità a mutare le convinzioni manageriali aprendosi alla trasformazione delle proprie competenze e della personalizzazione.

La dinamicità delle relazioni e l'espressione della diversità sono le caratteristiche dominanti dei sistemi organizzativi complessi. È in questo dominio relazionale che si annida la ricchezza delle contraddizioni che devono essere colte per la generazione di nuove possibilità d'azione. Pensare che ancora oggi in una realtà iperconnessa, iperveloce e iperinstabile le imprese decidano di posizionarsi nel territorio delle organizzazioni complicate "è insopportabile". Le persone non sono parti meccaniche; le organizzazioni sono forme emergenti da relazioni tra esseri umani.



#### **HENRY MINTZBERG: DENTRO E FUORI LE CLASSIFICAZIONI** DI ELIO BORGONOVÌ

Nel suo incontro con le direzioni strategiche delle aziende sanitarie tenutesi presso il Centre for research on Health and Social Care Management (Cergas) della SDA Bocconi il 13 febbraio 2024, Henry Mintzberg ha dato una ennesima prova del suo approccio alla formazione, che appare evidente nelle sue recenti pubblicazioni. Uno stile che si caratterizza per una singolare capacità di strutturare il pensiero in categorie logiche e, al tempo stesso, di spingere il lettore ad andare oltre queste categorie. Per Mintzberg i processi di apprendimento si fondano principalmente su tre pilastri. Il primo consiste nel trasferimento di paradigmi derivanti dall'accumulo delle conoscenze elaborate da decine e decine di studiosi. Riprendendo e sintetizzando i contenuti del suo primo libro del 1975, Mintzberg riesce a presentare in modo sintetico l'essenza della cultura di management dell'ultimo secolo. Il secondo pilastro è costituito dal continuo richiamo al fatto che il modo reale in cui si muovono i manager e i loro comportamenti non rientrano mai all'interno di questi schemi. Per ogni paradigma presentato nel libro *Capire le organizzazioni...* *Alla buon'ora!*, Mintzberg spinge continuamente il lettore ad andare oltre e a interiorizzare il fatto che ogni situazione è diversa da tutte le altre. Per cogliere questa varietà Mintzberg ha analizzato la giornata di 29 manager mettendo in evidenza le differenti caratteristiche e anche la capacità e necessità di adattamento che ognuno di loro deve avere durante la giornata: per esempio, colpisce il riferimento al fatto che un manager cambia un'attività ogni 48 secondi e al tempo stesso ha la responsabilità di far emergere dalla



propria organizzazione la strategia esplicita. Ritiene che il modello delle strategie esplicite definite dall'alto non solo siano inefficaci, ma non rispondano nemmeno al reale funzionamento delle organizzazioni. Le strategie nascono dal modo in cui sono gestite le relazioni tra le persone che compongono l'organizzazione.

Il terzo pilastro riguarda il modo in cui si trasferiscono le conoscenze e le competenze di management. Parlando della evoluzione dei programmi di formazione progettati nell'ultimo quarto di secolo, Mintzberg suggerisce che il miglior modo di apprendere è quello dello scambio di esperienze tra pari. Il compito del docente-facilitatore efficace è quello di estrarre da ogni partecipante il distillato della propria esperienza. Infatti, l'etimologia del termine "educazione" è proprio quella di "estrarre", l'esatto contrario di quella di "istruzione", che significa "mettere dentro". Si può applicare anche alla formazione manageriale l'affermazione di Plutarco secondo cui "i partecipanti non sono vasi da riempire (con modelli precostituiti e standardizzati) ma fiaccole da accendere (curiosità per la varietà)". Si può dire che Mintzberg stimola il pensiero critico sostituendo al concetto di "normalità della standardizzazione" che ha dominato il XX secolo quello della "normalità delle differenze".

In conclusione, anche se si tratta di un approccio riduttivistico, si può cercare di sintetizzare il pensiero di Mintzberg nella fase della sua piena maturità con queste

parole: complessità, pensiero creativo, persone, relazioni e bilanciamento. Complessità che esprime una realtà nella quale le variabili della società, dell'economia, delle organizzazioni non sono collegate da relazioni di causa-effetto-retroazione-proiezione, ma da relazioni di coevoluzione. Ciò implica che è una pura illusione quella di poter governare la complessità, ma occorre abituarsi a governare nella complessità. Per Mintzberg il pensiero creativo, che non è legato solo all'intuito, è potente quando riesce a coniugare capacità analitiche e capacità di sintesi. L'economista ritiene che l'AI non potrà mai sostituire l'intelligenza umana perché sarà pur potentissima e sostitutiva per quanto riguarda le capacità analitiche, ma non potrà mai operare sintesi paragonabili a quelle di persone che vivono relazioni con altre persone.

Persone perché Mintzberg propone di usare sempre questa definizione al posto di quella riduttivistica di 'fattore produttivo' (dimensione oggettiva) e di 'risorsa umana' (che evoca un concetto di limite). Il termine "persona" è più appropriato perché esprime soggettività, unicità di ogni individuo e relazioni. Proprio quest'ultimo è il quarto concetto rappresentativo del testo, in quanto per Mintzberg le organizzazioni vanno interpretate come sistemi di relazioni e non di compiti, mansioni, funzioni o ruoli. Bilanciamento, infine, in quanto il buon manager bilancia sempre le caratteristiche della propria organizzazione, diventando un equilibratore.

## HENRY MINTZBERG E IL DOVERE DELLA CONCRETEZZA E DELLA RILEVANZA

DI ANDREA BERNARDI

Negli anni trascorsi all'università come studente, uno dei libri di Henry Mintzberg è stato per me tra i più formativi. Si trattava del volume pubblicato da Il Mulino nel 1996, introduzione e traduzione italiana a cura di Franco Isotta, dall'originale *Structure in fives* del 1983.

All'inizio della mia carriera da docente universitario, *La progettazione dell'organizzazione aziendale* fu utile sia per spiegare il funzionamento delle organizzazioni a studenti privi di esperienza professionale, sia per interagire con un linguaggio adeguato nei corsi di master ed Executive education. Un altro libro, *Managers not MBAs* del 2005, fu di grande aiuto per maturare come professionista della formazione manageriale. Chi di noi ha accompagnato la carriera universitaria con attività di consulenza aziendale sa che l'approccio di Mintzberg è stato di grande utilità anche in quel contesto. Nell'analisi organizzativa e nel proporre diagnosi e soluzioni, il linguaggio e la strumentazione di Mintzberg consentono un dialogo efficace con il committente. Ma c'è un'ulteriore rilevanza dei contributi di Mintzberg per noi professionisti delle organizzazioni universitarie. Le sue pagine dedicate ai meccanismi di coordinamento e standardizzazione mi hanno aiutato a comprendere le specificità del lavoro accademico. Quando nel contesto britannico mi sono trovato a lamentare eccessi di controllo e standardizzazione, lo feci richiamando la distinzione tra burocrazia meccanica e professionale e insistendo sulla natura disfunzionale di alcuni meccanismi di monitoraggio e misurazione del lavoro accademico.

L'ultimo libro del 2023, *Capire le organizzazioni... Alla buon'ora!* riformula in parte la terminologia, ma insiste su elementi cruciali del lavoro del professionista. In occasione del convegno European group for organizational studies (Egos) 2013 svoltosi in Canada, la comunità degli organizzativi ebbe l'occasione di ascoltare in plenaria il professor Mintzberg, che a Montreal giocava in casa. Il suo *keynote* fu coerente con la storia di una vita di contributi alla comprensione delle organizzazioni, di più, fu inimitabile e il pubblico lo avrebbe riconosciuto anche se avesse parlato dietro un sipario e con una voce artefatta. Il modo in cui scompone, classifica, dà senso all'agire organizzativo e fornisce rimedi pratici è molto speciale e caratteristico.

Nonostante il mare di citazioni (240.308 su Google Scholar ad aprile 2024) e il successo editoriale dei suoi libri, alcuni colleghi gli preferiscono autori più sofisticati (magari persino incomprensibili) e meno concreti (magari persino disinteressati alla rilevanza pratica del loro lavoro). Eppure,

con i suoi scritti piacevoli, chiari, illuminanti, Mintzberg ci ricorda il dovere della concretezza e della rilevanza per il mondo delle organizzazioni complesse del nostro lavoro di docenti e ricercatori. Le nostre conferenze, le nostre biblioteche sono ricche di una pluralità di contributi di una tale diversità che probabilmente non ha pari nelle scienze sociali per varietà di approcci teorici, metodi, linguaggi, interessi di ricerca. Ne siamo felici e orgogliosi, ma è soprattutto grazie al lavoro di studiosi quali Henry Mintzberg che alla nostra disciplina è riconosciuta la capacità di avere un impatto sul buon funzionamento delle organizzazioni che ci circondano.

Non voglio certo affermare che tutti i colleghi di organizzazione debbano preoccuparsi di contribuire personalmente con il lavoro di formazione, ricerca e consulenza al buon funzionamento della Pa, alla produttività delle imprese, alla buona organizzazione del lavoro, ecc. Ma è pur vero che qualcuno se ne deve occupare, dopotutto siamo professori di organizzazione. Ebbene, per chi voglia cimentarsi, non l'unica ma una delle migliori cassette degli attrezzi a nostra disposizione è proprio quella targata Henry Mintzberg.

## La risposta dell'autore

di Henry Mintzberg

I am delighted that all of you took the time to do this. There are many interesting ideas in here, so many that I would need to write another book to reply to them all! I thank you especially for giving me insight into my own book: other eyes and other minds enable us to see what we do better.

I am especially concerned with working at the interface between theory and practice, and appreciate that a number of you drew attention to this.

A number of additions to the concept in the book struck me: for example, organizations as small societies, the *last best fashion* of organizations, northern and southern forms of organizations, extraction as the opposite of education, educating as torches to be lit, the normality of differences, and the recognition of my voice even if I was speaking behind a curtain with an artificial voice!

Thank you all!  
Henry