



P42 120991

Inventario N. 360 P.12

M Collocazione 2. 169

Henry Mintzberg

La progettazione dell'organizzazione aziendale

Il Mulino

zione tende ad agire in modo idiosincratico: manca l'abitudine a effettuare tali cambiamenti, il Mis ha confuso il tipo di cambiamento che è necessario, l'organizzazione è poco adatta a ricevere qualunque cambiamento venga alla fine proposto. L'alta direzione sembra avere successo soltanto se è abbastanza forte da accantonare i sistemi burocratici di informazione e di controllo e da affrontare direttamente il problema. In altri termini, e paradossalmente, l'alta direzione ha successo nel cambiare la burocrazia meccanica soltanto se ritorna temporaneamente alla più snella e flessibile struttura semplice.

In conclusione, la burocrazia meccanica è una configurazione rigida. Come una macchina, essa è progettata per uno scopo soltanto; essa è efficiente rispetto a tale scopo limitato ma non è in grado di adattarsi facilmente a un altro scopo. Soprattutto, la burocrazia meccanica non è compatibile con un ambiente che sia dinamico o complesso. Ciò nonostante, rimane una configurazione dominante, probabilmente la configurazione dominante nelle moderne società specializzate. Finché vi sarà la richiesta di beni e servizi standardizzati e a basso costo e finché nella loro produzione gli esseri umani saranno — e vorranno essere — più efficienti delle macchine automatiche, la burocrazia meccanica pur con tutti i suoi problemi continuerà ad esistere.

La burocrazia professionale

<u>Meccanismo principale di coordinamento:</u>	Standardizzazione della capacità
<u>Parte fondamentale dell'organizzazione:</u>	Nucleo operativo
<u>Parametri principali di progettazione organizzativa:</u>	Formazione Specializzazione orizzontale delle mansioni Decentramento verticale e orizzontale
<u>Fattori situazionali:</u>	Ambiente stabile e complesso Sistema tecnico non sofisticato e con basso grado di regolazione Di moda

In vari punti di questo libro abbiamo rilevato l'esistenza di elementi che consentono di affermare che le organizzazioni possono essere burocratiche senza essere accentrate: la loro attività operativa è stabile, portando a un comportamento «predeterminato o predicibile, in effetti standardizzato» (si tratta della definizione di burocrazia che abbiamo dato nel capitolo secondo), ma è anche complessa, e deve quindi essere controllata direttamente dagli operatori che la svolgono.

Di conseguenza, l'organizzazione deve ricorrere a quel meccanismo di coordinamento che permette nello stesso tempo la standardizzazione e il decentramento, e cioè alla standardizzazione delle capacità. Ne deriva una configurazione organizzativa talvolta denominata *burocrazia professionale*, che è frequentemente riscontrabile nelle università, negli ospedali, nei sistemi scolastici, nelle società di revisione contabile, negli enti di assistenza sociale e nelle imprese artigiane di produzione: tutti questi istituti si fondano, per il loro funzionamento, sulle capacità e sulle conoscenze dei professionisti del nucleo operativo e tutti producono beni o servizi standard.

1. Le caratteristiche organizzative di base

1.1. L'attività del nucleo operativo

Anche in questo caso riscontriamo un insieme molto correlato di parametri di progettazione organizzativa. In modo essenziale, per conseguire il coordinamento la burocrazia professionale si fonda sulla standardizzazione delle capacità e sui connessi parametri di progettazione organizzativa: la formazione e l'indottrinamento. Il nucleo operativo della burocrazia professionale, infatti, è costituito da specialisti adeguatamente formati e indottrinati — professionisti — ai quali viene attribuito un considerevole controllo sul proprio lavoro. In effetti le mansioni sono molto specializzate nella dimensione orizzontale, ma allargate in quella verticale.

Controllo sul proprio lavoro significa che i professionisti operano in modo relativamente indipendente dai propri colleghi, ma in stretto contatto con i clienti che servono. Per esempio, «in aula l'insegnante lavora da solo, relativamente 'nascosto' ai colleghi e superiori, di modo che nell'ambito della classe gode di ampia discrezionalità» [Bidwell 1965, 976]. In modo analogo, molti medici trattano direttamente i propri pazienti e i revisori intrattengono rapporti personali con le imprese in cui svolgono l'attività di revisione.

La maggior parte del coordinamento necessario fra i professionisti del nucleo operativo viene realizzata attraverso la standardizzazione delle capacità e delle conoscenze, in effetti attraverso le reciproche aspettative di comportamento che i professionisti hanno appreso. Durante un intervento lungo e complesso come nella chirurgia a cuore aperto:

[fra anestesista e chirurgo] molto poco deve essere detto prima dell'apertura del torace e durante l'intervento sul cuore stesso: le informazioni (linee, pulsazioni e segnali luminosi) fornite dalle attrezzature sono indicative delle aspettative di comportamento verso ciascuno e ciascuno si comporta in quel modo; le operazioni vengono compiute in un silenzio assoluto, particolarmente dopo la fase di apertura del torace [Gosselin 1978].

L'argomentazione risulta forse più chiara facendo riferimento all'esempio contrario, come nella vignetta umoristica che mostra sei chirurghi intorno al paziente sul tavolo operatorio e dove uno chiede «Chi incomincia?». Analogamente, i corsi di strategia e di

marketing di una *business school* possono essere integrati senza che i due professori si incontrino anche una sola volta; finché i corsi sono standard, ciascuno dei due professori conosce più o meno quello che l'altro insegna.

La misura nella quale un'attività professionale complessa può essere standardizzata è descritta in una relazione presentata da Spencer [1976] a una conferenza della International Cardiovascular Society. Spencer rileva che «diventare un esperto chirurgo richiede un lungo periodo di formazione, probabilmente di cinque anni o più» [Spencer 1976, 1178]; una componente importante di tale formazione è la «pratica ripetuta» per evocare «un riflesso automatico» [*ibidem*, 1179], in effetti così automatico che Spencer aggiorna la sua serie di «ricettari» chirurgici, nei quali anche gli interventi «complessi» sono articolati nelle fasi essenziali e ciascuna fase è rappresentata in un foglio sotto forma di una catena di 30-40 simboli che possono «essere ripassati mentalmente in 60-120 secondi in un qualche momento del giorno precedente all'intervento» [*ibidem*, 1182].

Tuttavia, per quanto le conoscenze e le capacità possano essere standardizzate, la loro complessità fa sì che la loro applicazione comporti una discrezionalità considerevole: due professionisti — si tratti di due chirurghi o di due professori — non le applicheranno mai esattamente nello stesso modo; sono invece richieste molte valutazioni e giudizi.

Nella burocrazia professionale la formazione e l'indottrinamento sono una questione complessa. Tipicamente, la formazione iniziale ha luogo durante un certo numero di anni presso un'università o un istituto particolare: in questo contesto nel futuro professionista vengono formalmente programmate le capacità e le conoscenze della professione. In molti casi, però, questa è soltanto la prima fase, anche se quella più importante; tipicamente, essa è seguita da un lungo periodo di formazione sul campo, come l'internato in medicina o il tirocinio nella revisione contabile. In questo contesto, sotto la stretta supervisione di membri della professione vengono applicate le conoscenze formali e viene perfezionato l'utilizzo delle capacità. La formazione sul compito completa anche il processo di indottrinamento, che era incominciato durante la prima fase, quella dell'insegnamento formale.

Una volta completato questo processo, l'associazione professionale esamina il tirocinante per stabilire se è in possesso delle

conoscenze, delle capacità e delle norme richieste per essere ammesso nella professione. Come l'umorista e accademico S. Leacock ha osservato a proposito del Ph.d. (la barriera da superare per accedere alla professione di docente universitario) ciò non significa tuttavia che la persona sia «esaminata per l'ultima volta nella sua vita» di modo che «dopo tale esame non possa essergli trasmessa alcuna nuova idea». L'esame di ingresso o ammissione verifica soltanto il possesso dei requisiti di base a un certo momento, ma il processo di formazione continua; via via che vengono sviluppate nuove conoscenze e nuove capacità, il professionista aggiorna la sua preparazione: egli legge riviste, assiste a convegni e forse partecipa periodicamente a corsi di formazione formale.

1.2. *La natura burocratica dell'organizzazione*

Tutta la formazione che abbiamo descritto è rivolta a un obiettivo: l'interiorizzazione degli standard che riguardano il cliente e che coordinano l'attività professionale. In altri termini, l'organizzazione delle burocrazie professionali è sostanzialmente burocratica e, come nella burocrazia meccanica, il coordinamento viene raggiunto attraverso standard che predeterminano ciò che deve essere fatto.

Per esempio:

ostetricia e ginecologia costituiscono un dipartimento relativamente di routine, che ha una qualche somiglianza con una linea di assemblaggio (o di de-assemblaggio?) dove la madre passa da una stanza a un'altra e da un'infermiera a un'altra durante il prevedibile svolgimento del suo travaglio. Si tratta anche dell'unità ospedaliera più spesso accusata di impersonalità e di spersonalizzazione: per la madre il parto e la nascita sono un fatto unico, ma non è così invece per il medico e il personale che vivono questo stesso fatto molte volte nello stesso giorno [Perrow 1970, 74].

I due tipi di burocrazia, però, differiscono nettamente per quanto attiene all'origine della standardizzazione: mentre la burocrazia meccanica elabora essa stessa i propri standard — la tecnologia progetta gli standard per gli operatori e i manager di linee li fanno rispettare — nella burocrazia professionale gli standard si formano largamente all'esterno dell'organizzazione, nelle associazioni indipendenti di cui fanno parte sia i membri del nu-

cleo operativo sia i loro colleghi appartenenti ad altre burocrazie professionali. Queste associazioni fissano standard universali assicurandosi che vengano insegnati nelle università e utilizzati da tutte le burocrazie in cui la professione viene praticata.

Di conseguenza, mentre la burocrazia meccanica si fonda sull'autorità di natura gerarchica — il potere della posizione — la burocrazia professionale pone l'accento sull'autorità di natura professionale — il potere della competenza.

Nella burocrazia professionale, in effetti, è difficile fare ricorso alle altre forme di standardizzazione. Da un lato, i processi di lavoro sono troppo complessi per essere standardizzati direttamente dagli analisti della tecnologia: non è possibile neppure immaginare un analista di tempi e metodi che segua un cardiologo nel suo giro di visite o che osservi un professore in aula al fine di programmarne l'attività. Dall'altro, e in modo analogo, gli output dell'attività professionale non possono essere facilmente quantificati e misurati e, di conseguenza, non si prestano a essere standardizzati: basta pensare a un analista che cerchi di stabilire il numero di guarigioni in psichiatria, la quantità di apprendimento che ha luogo in una classe, e la qualità di una revisione contabile.

Di conseguenza le burocrazie professionali non possono ricorrere in misura elevata alla formalizzazione dell'attività professionale o a sistemi di pianificazione e controllo.

La stessa conclusione può essere sostanzialmente formulata con riferimento ai due restanti meccanismi di coordinamento. Sia la supervisione diretta sia il reciproco adattamento impediscono lo stretto rapporto del professionista con i suoi clienti; un tale rapporto si fonda infatti su un grado elevato di autonomia professionale, e cioè sulla libertà di non dover rispondere agli ordini dei manager come pure di non doversi consultare ampiamente con i colleghi.

In ogni caso, l'utilizzo degli altri quattro meccanismi di coordinamento è reso inutile dal fatto che la standardizzazione delle capacità è in grado di garantire gran parte del coordinamento necessario nel nucleo operativo.

1.3. *Il processo di classificazione*

Per comprendere le modalità di funzionamento della burocrazia professionale nel nucleo operativo è utile immaginarla come un

repertorio di programmi standard — in effetti l'insieme della capacità che i professionisti sono pronti a utilizzare — che sono applicati a situazioni predeterminate (denominate contingenze), anch'esse standardizzate.

Come osserva Weick a proposito di una burocrazia professionale «le scuole operano nel settore della creazione e dell'aggiornamento di categorie» [Weick 1976, 8].

Il processo viene spesso indicato come *classificazione (pigeonholing)*. Sotto questo profilo, il professionista ha due compiti principali: 1) classificare le esigenze del cliente in termini di una contingenza che indichi quale programma standard deve essere usato, un compito più noto come diagnosi; 2) applicare, o eseguire, tale programma.

La classificazione semplifica enormemente i problemi.

Le persone vengono classificate e inserite in caselle poiché trattare ogni caso come unico, da analizzare in modo approfondito, richiederebbe una quantità enorme di risorse. Analogamente agli stereotipi, le categorie ci permettono di procedere senza prendere a ogni momento continue decisioni [Perrow 1970, 58].

Per esempio, uno psichiatra visita il paziente, lo dichiara affetto da psicosi maniaco-depressiva e inizia la psicoterapia; un professore rileva che al suo corso sono iscritti 100 studenti e realizza il suo programma di lezioni, mentre se gli studenti sono 20 conduce la classe come un seminario; e il consulente di management porta con sé la propria borsa di «trucchi» acronimi standard — MBO, MIS, LRP, PERT, OD —: il cliente che ha un lavoro di progetto ottiene il PERT, quello con conflitti manageriali l'Od.

Naturalmente, i clienti spesso contribuiscono a questo processo classificando se stessi: come è stato osservato in precedenza, una persona con un'unguia del piede incarnita non si rivolge a un cardiologo mentre lo studente che desidera diventare manager si iscrive alla *business school* dell'università.

Simon coglie l'essenza della classificazione osservando:

La soddisfazione che il bravo professionista prova nel suo lavoro non deriva semplicemente dal trattare problemi difficili; si tratta di una soddisfazione legata all'utilizzo con competenza di un insieme di strumenti ben progettati nell'affrontare problemi comprensibili nella loro struttura profonda ma non familiari nei loro dettagli [Simon 1977, 98].

È questo processo di classificazione che consente alla burocrazia professionale di definire, attraverso una scomposizione, i

suoi vari compiti operativi e di assegnarli a singoli professionisti relativamente autonomi. Ciascun professionista, invece di dedicare una grande attenzione al coordinamento del suo lavoro con quello dei colleghi, si concentra sul perfezionamento delle sue capacità. Ciò non significa che l'incertezza possa essere completamente rimossa, ma soltanto che si cerca di contenere l'incertezza residua all'interno delle mansioni dei singoli professionisti. Questo modo di gestire l'incertezza è uno dei motivi che spiegano perché i professionisti abbiano bisogno di una considerevole discrezionalità.

Il processo di classificazione consente di rilevare alcune differenze fondamentali fra la burocrazia meccanica, la burocrazia professionale e l'ad hocrazia. La burocrazia meccanica è un'organizzazione per un scopo specifico: sottoposta a uno stimolo, essa applica la sua specifica sequenza standard di programmi (proprio come diamo un calcio quando il medico colpisce il ginocchio con il martelletto) senza svolgere alcuna attività di diagnosi. Nella burocrazia professionale, la diagnosi invece rappresenta un'attività fondamentale, anche se circoscritta: l'organizzazione cerca infatti di combinare una contingenza predeterminata con un programma standard. Una diagnosi del tutto flessibile, quella cioè che ricerca una soluzione creativa a un problema unico, richiede invece una terza configurazione, la configurazione che chiamiamo ad hocrazia e nella quale non esistono né contingenze standard né programmi standard.

È interessante osservare che nella burocrazia professionale il processo di classificazione determina una equivalenza a livello di struttura fra le basi di raggruppamento funzionale e di mercato: poiché i clienti vengono classificati, o si classificano da soli, in termini degli specialisti funzionali di cui hanno bisogno, la struttura della burocrazia professionale diviene a un tempo sia funzionale sia fondata sul mercato. Due esempi aiutano a chiarire questa affermazione. Il dipartimento di ginecologia di un ospedale e il dipartimento di chimica di un'università possono essere considerati come funzionali poiché raggruppano gli specialisti in base alle conoscenze, alle capacità e ai processi di lavoro che impiegano ma anche come fondati sul mercato poiché ogni dipartimento si occupa di un tipo specifico e particolare di clienti: le donne nel primo caso e gli studenti di chimica nel secondo. Di conseguenza, nel caso particolare della burocrazia professionale la distinzione fra le basi di raggruppamento funzionale e di mercato si annulla.

1.4. L'importanza del nucleo operativo

Tutti i parametri di progettazione organizzativa che abbiamo fin qui considerato — il rilievo assegnato alla formazione degli operatori, l'allargamento verticale delle loro mansioni, lo scarso utilizzo della formalizzazione del comportamento o dei sistemi di pianificazione e controllo — suggeriscono che il nucleo operativo è la parte fondamentale della burocrazia professionale. La sola altra parte che è molto sviluppata è lo staff di supporto, che però è principalmente al servizio del nucleo operativo.

Dato l'elevato costo dei professionisti è infatti conveniente fornire loro il massimo supporto possibile e assegnare ad altri il lavoro di routine che può essere formalizzato. Per esempio, le università hanno impianti di riproduzione, club di facoltà, case editrici, archivi, dipartimenti sportivi, biblioteche, centri di elaborazione dati e molte, molte altre unità di supporto.

Nella burocrazia professionale, invece, la tecnologia e la linea intermedia non sono molto sviluppate. Mentre nelle altre configurazioni, con l'eccezione dell'ad hocrazia, queste parti dell'organizzazione coordinano l'attività del nucleo operativo, nella burocrazia professionale la possibilità di intervenire in questa direzione è scarsa.

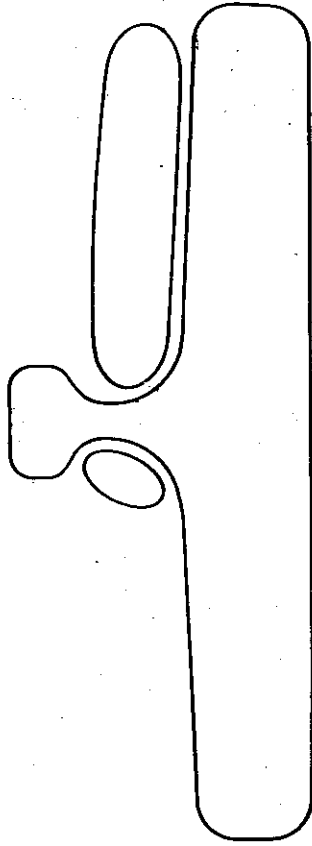


FIG. 10.1. La burocrazia professionale.

Poiché la necessità di pianificare e di formalizzare l'attività dei professionisti è molto limitata, anche la necessità di una tecnologia è bassa a esclusione, come vedremo, degli staff di supporto non professionali. Nella McGill University, per esempio, un'università con 17.000 studenti e 1.200 professori, le sole

unità che secondo l'autore possono essere qualificate come tecnologiche sono costituite da due piccoli dipartimenti che si occupano di finanza e di budget, da un piccolo ufficio di pianificazione e da un centro per lo sviluppo delle capacità pedagogiche dei professori, le ultime due unità impegnate inoltre in una continua e difficile lotta per essere accettate.

Analogamente, anche la linea intermedia nella burocrazia professionale è poco sviluppata. Data la scarsa necessità da parte degli operatori della supervisione diretta o del ricorso all'adattamento reciproco, le unità del nucleo operativo possono essere di grandi dimensioni, con una conseguente scarsa consistenza di capi di prima linea o di livello superiore. Come è stato osservato in precedenza, quando questo libro è stato scritto nella Facoltà di management della McGill University vi erano 60 professori e un unico manager, il preside.

Nei termini del nostro diagramma di base, la burocrazia professionale è rappresentabile (figura 10.1) come una struttura piatta, con una limitata linea intermedia, una scarsa tecnologia e uno staff di supporto molto sviluppato. Tutte queste caratteristiche sono rilevabili anche nell'organigramma della McGill University riportato nella figura 10.2.

1.5. Il decentramento

Tutte le considerazioni che abbiamo fin qui svolto indicano che la burocrazia professionale è una organizzazione molto decentrata, sia nella dimensione orizzontale sia in quella verticale. Larga parte del potere sull'attività operativa è detenuto infatti dalla base dell'organizzazione, dai professionisti del nucleo operativo. Spesso il singolo professionista tratta con i propri clienti ed è soggetto soltanto al controllo sociale dei colleghi che dapprima lo hanno formato e indottrinato e, successivamente, si riservano il diritto di censurarlo nel caso di comportamenti contrari all'etica professionale.

Il potere del professionista deriva non solo dalla complessità della sua attività, che ne impedisce la supervisione da parte di manager o la standardizzazione da parte di analisti, ma anche dall'elevata domanda che tipicamente viene fatta dei suoi servizi. Quest'ultima circostanza favorisce la mobilità del professionista, permettendogli di richiedere una forte autonomia nel proprio la-

vorò: se questa richiesta non viene soddisfatta, il professionista è tentato di «prendere la propria sacca di capacità e di andarsene».

Ci si può chiedere a questo punto, perché i professionisti cercano di entrare nella burocrazia professionale e quindi in generale nelle organizzazioni. I motivi sono in effetti numerosi. Nella burocrazia professionale, infatti, i professionisti possono condividere le risorse, compresi i servizi di supporto: un chirurgo non può permettersi una propria sala operatoria e quindi la condivide con altri chirurghi, così come i professori condividono i laboratori, le aule, le biblioteche, i centri di riproduzione.

Ancora, la contemporanea presenza di più professionisti consente l'apprendimento reciproco come pure la formazione di nuovi professionisti. Alcuni professionisti inoltre debbono entrare nella burocrazia professionale per avere clienti: anche se alcuni medici hanno una propria clientela privata, ad altri i pazienti sono indirizzati dal dipartimento di pronto soccorso dell'ospedale o da altri dipartimenti.

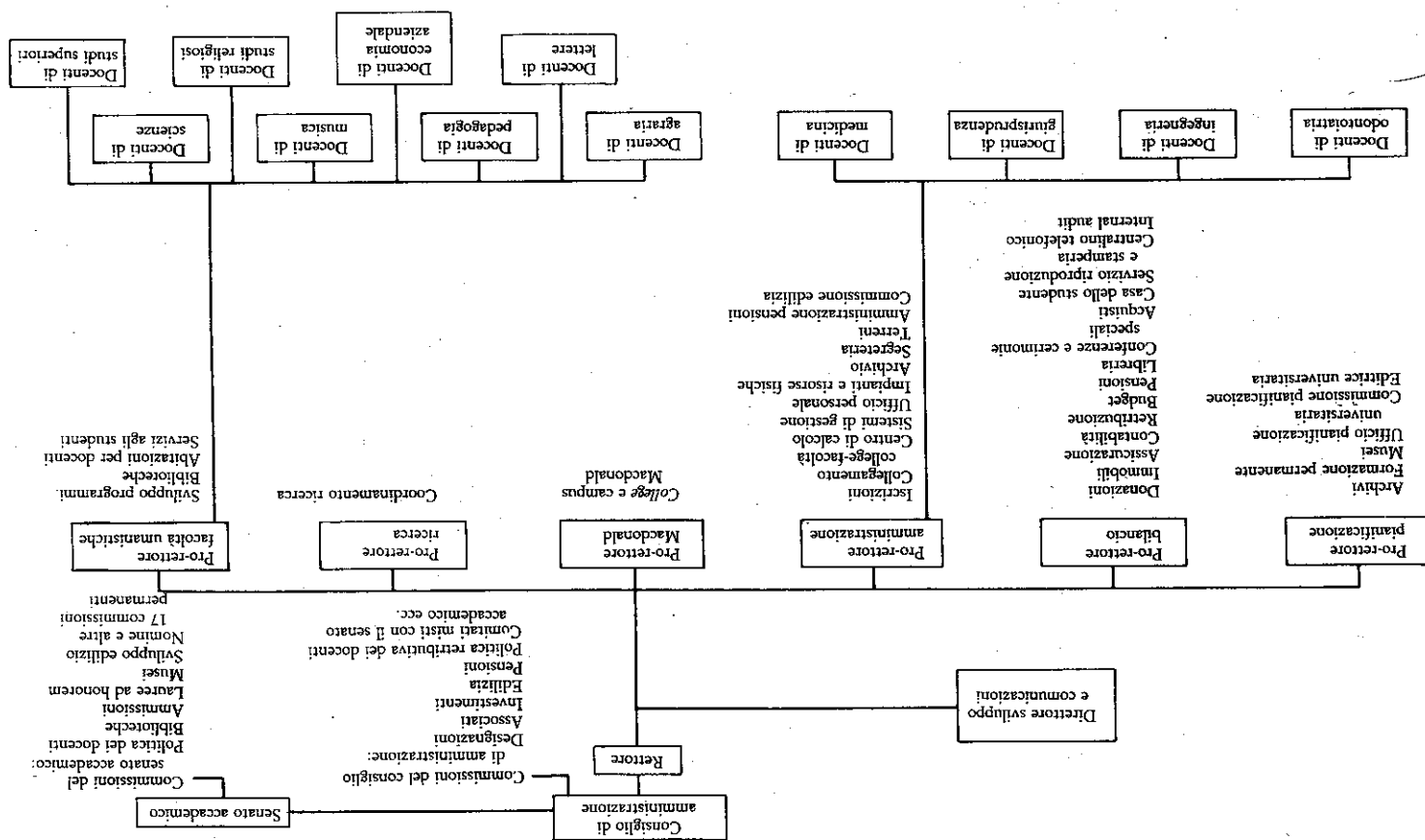
Un altro motivo per il quale i professionisti si riuniscono dando vita a una burocrazia professionale deriva dal fatto che spesso i clienti hanno bisogno contemporaneamente delle prestazioni di più professionisti: un intervento chirurgico richiede, quanto meno, un chirurgo, un anestesista e un infermiere; un programma di MBA non può essere svolto senza almeno una dozzina di specialisti diversi.

Infine la riunione di tipi diversi di specialisti permette il passaggio dei clienti dall'uno all'altro quando la diagnosi iniziale non si dimostra esatta o quando le esigenze del cliente si modificano nel corso del trattamento: quando un paziente con problemi renali manifesta disturbi di cuore non c'è tempo per cambiare ospedale alla ricerca di un cardiologo; analogamente quando un revisore rileva che il suo cliente ha bisogno di una consulenza fiscale è rassicurante sapere che altri dipartimenti della stessa organizzazione di cui il professionista fa parte sono pronti a fornire i servizi necessari.

1.6. La struttura direzionale

Le caratteristiche che sono fin qui emerse suggeriscono che la burocrazia professionale è un'organizzazione molto democratica, quanto meno per i professionisti del nucleo operativo. In effetti

Fig. 10.2. Organigramma della McGill University (1978 circa). [Organigramma non ufficiale compilato dall'autore sulla base di documenti universitari].



i professionisti non solo controllano il proprio lavoro, ma ricercano e chiedono anche il controllo collettivo delle decisioni amministrative e direzionali che li riguardano, decisioni riguardanti per esempio l'assunzione di colleghi, le promozioni e l'allocatione delle risorse. Il controllo di queste decisioni implica il controllo della linea intermedia e i professionisti lo esercitano garantendosi che le posizioni di questa parte dell'organizzazione siano occupate da specialisti appartenenti alla professione.

Per un verso, quindi, i professionisti del nucleo operativo svolgono essi stessi una parte dell'attività direzionale e amministrativa: ogni professore universitario, per esempio, partecipa a un qualche comitato per garantirsi un certo controllo sulle decisioni che influenzano il suo lavoro. Per un altro verso, e inoltre, i manager a tempo pieno che vogliono avere un qualche potere nelle burocrazie professionali debbono essere membri della professione e preferibilmente essere eletti dai professionisti del nucleo operativo o quanto meno essere nominati con il loro consenso. Ne deriva, quindi, una struttura direzionale piuttosto democratica.

Per raggiungere il coordinamento, la struttura direzionale si fonda largamente sul reciproco adattamento; di conseguenza i meccanismi di collegamento, che sono poco frequenti e diffusi nel nucleo operativo, sono importanti parametri di progettazione organizzativa nella linea intermedia. Come risulta anche dalla figura 10.2, le *task forces* e soprattutto i comitati sono molto numerosi; negli ospedali vengono inoltre inserite posizioni per integrare le attività direzionali, come nel caso del manager di reparto e, infine, alcune burocrazie professionali utilizzano nella linea intermedia la struttura a matrice.

Dato il potere dei professionisti del nucleo operativo, le burocrazie professionali sono spesso denominate organizzazioni «collegiali»; in effetti alcuni professionisti le descrivono come piramidi rovesciate, nelle quali gli operatori professionisti sono al vertice mentre i manager sono in posizione di dipendenza, con funzioni di servizio nei confronti dei professionisti: per esempio, garantire che gli strumenti chirurgici siano sterilizzati e che nelle aule non manchino i gessetti.

Questa descrizione sottovaluta, come vedremo nel paragrafo successivo, il potere dei *professionisti manager* ma sembra adattarsi perfettamente ai manager che *non sono professionisti*, e cioè ai manager che dirigono le unità di supporto. Nella burocrazia professionale il personale di supporto, spesso più numeroso dei

professionisti ma a cui è assegnato prevalentemente lo svolgimento dell'attività non professionale, non trova la democrazia essenziale invece soggetto all'oligarchia dei professionisti. È molto probabile, infatti, che le unità di supporto — per esempio, l'economico e la cucina negli ospedali o la tipografia nelle università — siano dirette in modo molto stretto dal vertice: in effetti, esse si configurano come costellazioni di burocrazie meccaniche all'interno della burocrazia professionale.

Nella burocrazia professionale emergono quindi frequentemente due gerarchie direzionali parallele: una democratica e di tipo *bottom-up* per i professionisti e un'altra simile alla burocrazia meccanica e di tipo *top-down* per lo staff di supporto.

Nella gerarchia professionale il potere si fonda sulla competenza: una persona esercita influenza in forza delle proprie conoscenze e capacità e quindi, in altri termini, larga parte del potere si colloca alla base della gerarchia, nelle mani dei professionisti del nucleo operativo. Ciò non esclude naturalmente che al loro interno esista una gerarchia, ma si tratta di una gerarchia che riflette l'esperienza e la competenza professionale. All'aumentare dell'esperienza e della fama, i docenti universitari passano da lettori, a assistenti, ad associati e infine a professori ordinari, mentre i medici entrano negli ospedali come assistenti, sono promossi a interni prima di diventare membri del cosiddetto staff medico. In effetti, in molti ospedali questo staff non dipende da quello che possiamo chiamare il direttore generale ma dipende invece direttamente dal Consiglio di amministrazione. In verità, Charns [1976] riporta che il 41% dei medici operanti in cliniche universitarie da lui intervistati affermava di non dipendere da nessuno!

Nella gerarchia non professionale, per contro, il potere e lo status si fondano sulla posizione occupata: si guarda ai gradi e non alla persona. In questa struttura, e a differenza di quella professionale, per conseguire status si deve esercitare l'attività di direzione/amministrazione e non una funzione specialistica.

La ricerca indica che un orientamento professionale verso il servizio e un orientamento burocratico verso un'osservanza disciplinata delle procedure costituiscono approcci opposti verso il lavoro e spesso creano conflitti nelle organizzazioni [Blau 1967-1968, 456].

Di conseguenza, come mostra la figura 10.3, queste due gerarchie parallele sono tenute molto distinte e indipendenti l'una dall'altra.

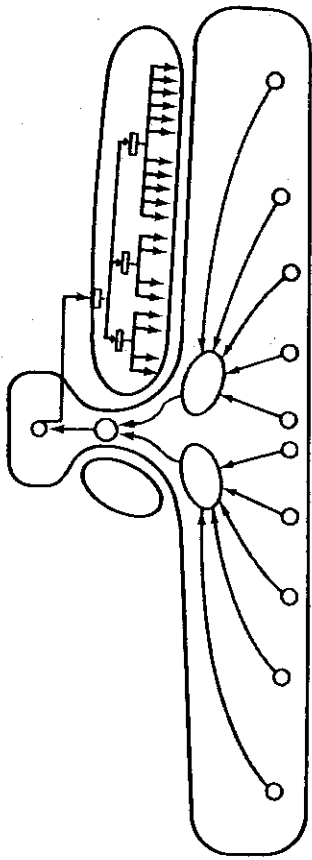


FIG. 10.3. Le gerarchie parallele nella burocrazia professionale.

1.7. I ruoli del professionista manager

Qual è allora la situazione dei manager nella gerarchia professionale, negli ospedali come nelle università? Sono privi di potere?

In confronto con i loro «colleghi» della struttura semplice e della burocrazia meccanica essi hanno certamente un potere inferiore, ma questa è soltanto una parte della storia. Il professionista manager può non essere in grado di controllare direttamente i professionisti, ma svolge un insieme di ruoli che gli conferiscono un considerevole potere indiretto.

Innanzitutto, il professionista manager dedica molto tempo alla gestione delle variazioni che si manifestano nell'organizzazione. Il processo di classificazione, nella migliore delle ipotesi, è un processo imperfetto e quindi dà luogo a tutti i tipi di conflitti di competenza fra professionisti: chi dovrebbe tenere il corso di statistica nel programma MBA — il dipartimento di matematica o quello di economia aziendale? Chi dovrebbe effettuare le mastectomie negli ospedali — i chirurghi (specializzati sul tipo di processo) o i ginecologi (specializzati sul tipo di paziente)? Raramente, però, il manager può imporre una soluzione ai professionisti o alle unità implicate in un conflitto ma, piuttosto, deve promuovere incontri e negoziare una soluzione che sia a vantaggio dei clienti/pazienti. Frequentemente problemi di coordinamento sorgono anche fra le due gerarchie parallele e spesso spetta ai professionisti manager risolverli.

In secondo luogo, i professionisti manager, in particolare quelli ai livelli più elevati, svolgono ruoli importanti ai confini dell'organizzazione, fra i professionisti interni e i soggetti esterni (pubblica amministrazione, associazioni di clienti, e così via). Da un lato ci si aspetta che i manager difendano e proteggano l'autonomia dei professionisti «isolandoli» rispetto alle pressioni esterne; dall'altro ci si aspetta che tali manager inducano i soggetti esterni ad appoggiare, moralmente e finanziariamente, l'organizzazione. Di conseguenza, quelli che sono per ogni manager i ruoli esterni — mantenere i contatti, agire come rappresentante e portavoce nelle relazioni pubbliche, negoziare con i soggetti esterni — si configurano per il professionista manager come i ruoli principali.

Alcuni, da un lato, valutano i ruoli che i professionisti manager sono chiamati a svolgere come segni di debolezza e, dall'altro, giudicano queste persone come i «fattorini» dei professionisti o come pedine invischiate in vari tiri alla fune fra professionisti, fra addetti allo staff di supporto e professionisti, fra un soggetto esterno e professionisti. In effetti, però, questi ruoli rappresentano le vere fonti del potere del manager; dopo tutto il potere si conquista nei punti dove vi è incertezza ed è proprio in tali punti che i manager professionisti operano. Il manager che ha successo nel raccogliere fondi e finanziamenti guadagna anche la possibilità di influire sulla loro allocazione; analogamente, il manager che risolve il conflitto a favore della propria unità o che è in grado di isolare efficacemente i professionisti dalle influenze esterne diviene un membro apprezzato e quindi dotato di potere.

Paradossalmente, il professionista viene a dipendere dal manager efficiente. Il professionista si trova di fronte a un fondamentale dilemma: solitamente egli detesta le attività di direzione e desidera soltanto essere lasciato in pace a esercitare la sua professione, ma questa libertà è possibile solo a prezzo di un impegno direzionale e amministrativo (ottenere finanziamenti, risolvere i conflitti, regolare le richieste dei soggetti esterni). Rispetto a queste attività amministrative e direzionali il professionista può scegliere fra svolgerle lui stesso, potendo però dedicare alla professione un tempo minore, o lasciarle svolgere a dei manager, rinunciando però a una parte del suo potere decisionale, rinunciando che avviene a favore di persone che, non desiderando esercitare la professione, probabilmente privilegiano un insieme diverso di obiettivi. «Peggio per lui se lo fa ma tanto peggio se non lo fa».

Prendiamo il caso del professore universitario orientato alla ricerca. Per garantirsi il massimo supporto all'attività di ricerca nel suo dipartimento dovrebbe impegnarsi e partecipare ai comitati dove vengono operate le scelte fra impegni per la ricerca e impegni per l'insegnamento. Ciò però richiede tempo, tempo che deve essere sottratto alla ricerca: perché spendere del tempo per difendere qualcosa che poi non si ha più il tempo di fare? Il professore è così tentato di lasciare l'amministrazione a manager a tempo pieno, cioè a persone che avendo cercato di occupare posizioni di manager a tempo pieno hanno espresso una mancanza di interesse verso la ricerca.

In conclusione, nella burocrazia professionale il potere passa a quei professionisti che desiderano impegnarsi nell'attività amministrativa invece che nel lavoro professionale, in particolare a coloro che la svolgono in modo efficace. Il professionista manager conserva però il suo potere soltanto finché i professionisti valutano che egli persegua e difenda i loro interessi in modo efficace. I manager delle burocrazie professionali possono essere i più deboli fra i manager delle cinque configurazioni ma non sono affatto privi di potere. Singolarmente essi detengono un potere maggiore rispetto ai singoli professionisti, anche se un tale potere può essere facilmente sopraffatto dal potere *collettivo* dei professionisti.

1.8. La formulazione della strategia

La descrizione del processo di formulazione della strategia nella burocrazia professionale illustra forse nel modo migliore le caratteristiche del potere del manager professionista.

Va innanzi tutto osservato che, nella configurazione che stiamo esaminando, la strategia si presenta in un modo del tutto particolare. Infatti, poiché gli output sono difficili da misurare, non è facile raggiungere un consenso sugli obiettivi. Di conseguenza, la strategia intesa come un'unica struttura integrata di decisioni comuni a tutta l'organizzazione perde nella burocrazia professionale gran parte del suo significato.

Data l'autonomia di ogni professionista — le sue strette relazioni di lavoro con i clienti e le sue relazioni piuttosto blande con i colleghi — è logico pensare in termini di una strategia personale per ogni professionista: in molti casi il professionista sceglie i

propri clienti e i metodi con cui trattarli, in altri termini sceglie la propria strategia prodotto-mercato. I professionisti, tuttavia, non operano queste scelte in modo casuale poiché sono vincolati in misura significativa dagli standard e dalle capacità professionali che hanno appreso. In altri termini, le associazioni professionali e gli istituti di formazione esterni alla burocrazia professionale giocano un ruolo importante nel determinare la strategia che i professionisti perseguono.

Di conseguenza, tutte le aziende che operano nell'ambito di una certa professione presentano strategie che sono in larga misura simili e imposte loro dall'esterno. Queste strategie, che riguardano quali clienti servire e come, vengono trasmesse e fatte interiorizzare ai professionisti durante il periodo di formazione formale e vengono successivamente modificate via via che emergono nuovi bisogni e che nuovi metodi sviluppati per risponderli vengono riconosciuti e accettati dalle associazioni professionali.

Il controllo esterno della strategia può essere anche molto diretto. Per esempio, in uno degli studi condotti da gruppi MBA della McGill University è stato rilevato che un ospedale che rifiutava di adottare un nuovo metodo di cura venne censurato da un'associazione di medici specialisti che approvò una risoluzione in base alla quale il mancato utilizzo di tale metodo configurava una violazione dell'etica professionale.

Possiamo quindi concludere che le strategie della burocrazia professionale corrispondono in larga misura a quelle dei singoli professionisti che ne sono membri come pure a quelle delle associazioni professionali esterne. Tale coincidenza, però, non è completa poiché nell'ambito di ogni professione ogni azienda gode di gradi di libertà che le consentono di adattare le strategie di base a quelli che sono i propri bisogni e interessi specifici; per esempio, esistono ospedali psichiatrici, cliniche ginecologiche, ospedali per reduci: tutti rispettano gli standard della professione medica, ma ciascuno li applica ai diversi mercati che ha scelto di servire.

Come si sviluppano queste strategie specifiche? Le strategie specifiche della burocrazia professionale rappresentano l'effetto cumulato nel tempo dei progetti, o delle «iniziative» strategiche, che i membri sono riusciti a far accettare e a far intraprendere: l'acquisto di una nuova attrezzatura in un ospedale, l'introduzione di un nuovo corso di laurea in una università, la creazione di un nuovo dipartimento specialistico in una società di consu-

lenza. La maggior parte di queste iniziative viene proposta da membri del nucleo operativo, da «professionisti imprenditori» disposti a impegnarsi per negoziare l'accettazione dei nuovi progetti attraverso la complessa struttura direzionale e, se il metodo è nuovo e controverso, anche da parte delle associazioni professionali esterne.

In questo processo, il ruolo del professionista manager non è certamente passivo. Come è stato osservato in precedenza, amministrare e dirigere non sono né punti di forza né interesse del professionista del nucleo operativo che ha quindi bisogno dell'aiuto del manager a tempo pieno per negoziare il suo progetto attraverso il sistema. Da un lato, infatti, il manager dispone del tempo necessario per occuparsi di questi problemi (dopo tutto il suo compito è quello di dirigere mentre non esercita più la professione); dall'altro, il manager conosce il sistema di comitati e ha molti contatti personali, condizioni che sono entrambe necessarie perché un progetto venga approvato.

Il manager tratta con il sistema ogni giorno, laddove il professionista imprenditore può proporre un solo progetto in tutta la sua carriera. Infine, è più probabile che sia il manager a possedere le capacità manageriali necessarie, per esempio quelle di negoziazione e di persuasione.

Il potere di un manager efficiente di influenzare la strategia va però oltre l'aiuto che può dare al professionista del nucleo operativo. Ogni bravo manager ha una propria visione dell'organizzazione e cerca di modificarne le strategie per renderla più efficace. Ciò si traduce in una serie di iniziative strategiche che il manager stesso desidera che siano intraprese, ma nella burocrazia professionale che in teoria è un'organizzazione *bottom-up* il manager non può imporle ai professionisti del nucleo operativo. Egli deve invece fondarsi sul proprio potere informale e utilizzarlo in modo sottile. Sapendo che il massimo desiderio dei professionisti è di essere lasciati in pace, il manager si muove con attenzione, in modo incrementale dove ogni singolo passo è difficilmente percepibile. Così facendo può realizzare nel corso del tempo cambiamenti che i professionisti avrebbero rifiutato se ne fosse stata proposta l'attuazione in un'unica soluzione.

2. Le condizioni della burocrazia professionale

La burocrazia professionale è la configurazione nella quale il nucleo operativo è dominato da specialisti — professionisti — che utilizzano procedure difficili da apprendere ma ben definite. Ciò comporta un ambiente che sia a un tempo complesso e stabile: abbastanza complesso da richiedere l'impiego di procedure difficili che possono essere apprese soltanto nell'ambito di ampi programmi formali di formazione e nel contempo abbastanza stabile da permettere che queste capacità siano ben definite, in effetti standardizzate.

Di conseguenza, l'ambiente rappresenta il fattore situazionale chiave nell'utilizzo della burocrazia professionale.

I fattori costituiti dall'età e dalla dimensione sono invece meno significativi. Le aziende con una elevata presenza di professionisti di grandi dimensioni possono essere un po' più formattizzate e avere staff di supporto più sviluppati, ma ciò non impedisce l'esistenza di burocrazie professionali di piccola dimensione o anche di burocrazie professionali giovani.

Poiché gli standard debbono essere elaborati all'interno, la burocrazia meccanica richiede un lungo periodo di formazione e, di conseguenza, prima che le procedure vengano routinizzate passa attraverso un periodo di struttura semplice. Nella burocrazia professionale, per contro, sono i dipendenti specialisti a portare con loro gli standard nell'organizzazione per cui il tempo di avviamento necessario è molto limitato: un gruppo di medici in un nuovo ospedale o un gruppo di avvocati in un nuovo studio legale possono incominciare subito a lavorare come se fossero stati insieme da anni.

Per questo stesso motivo come pure perché i professionisti operano in larga misura in modo indipendente, anche la dimensione sembra rappresentare un fattore di importanza relativa: un revisore che lavora da solo segue gli stessi standard professionali dei 2.000 revisori che lavorano in una società di grandissime dimensioni. Di conseguenza, negli anni iniziali le burocrazie professionali superano rapidamente lo stadio della struttura semplice.

Il sistema tecnico è un importante fattore situazionale della burocrazia professionale soltanto per le caratteristiche che non presenta: non ha un alto grado di regolazione, non è sofisticato, non è automatico. In questa configurazione, i professionisti del

nucleo operativo hanno bisogno nel loro lavoro di una considerevole discrezionalità; sono infatti i professionisti che servono i clienti, solitamente in modo diretto e personale. Di conseguenza, il sistema tecnico non può avere un alto grado di regolazione e certamente non può essere molto automatico. I professionisti, infatti, si oppongono alla razionalizzazione delle proprie capacità, e cioè alla loro scomposizione e trasformazione in fasi di lavoro di semplice esecuzione; una tale razionalizzazione consentirebbe un'azione di programmazione da parte della tecnologia, di struggerrebbe le basi su cui si fonda l'autonomia dei professionisti e spingerebbe l'organizzazione verso la configurazione della burocrazia meccanica.

Il sistema tecnico non può neppure essere sofisticato. Il chirurgo utilizza il bisturi e il revisore la matita: se si esclude il fatto che debbono essere affilati, sotto tutti gli altri aspetti si tratta di strumenti semplici e ordinari che permettono a chi li impiega di svolgere con autonomia funzioni che possono essere molto complesse. Strumenti più sofisticati, come il calcolatore nella società di revisione o il gruppo coronarico nell'ospedale, riducono l'autonomia del professionista poiché lo obbligano a operare come accade nell'ad hocrazia nell'ambito di gruppi multidisciplinari. Questi gruppi si occupano principalmente della progettazione, della modificazione e della manutenzione delle apparecchiature il cui funzionamento, tendendo a essere regolato e spesso automatizzato, spersonalizza il rapporto fra professionista e cliente.

Di conseguenza, nella forma pura di burocrazia professionale, la tecnologia dell'azienda, e cioè la sua base di conoscenze, è sofisticata mentre il sistema tecnico, e cioè l'insieme degli strumenti utilizzati per applicare tale base di conoscenze, non lo è.

Pertanto, l'esempio principale di burocrazia professionale è rappresentato dalle *aziende di servizi alle persone*, quanto meno da quelle con un'attività stabile e complessa: le scuole e le università, le società di consulenza, gli studi legali e gli enti di assistenza sociale utilizzano tutti questa configurazione nella misura in cui si concentrano non sulla ricerca innovativa di soluzioni a problemi nuovi, ma sull'applicazione di programmi standard a problemi ben definiti. Anche gli ospedali utilizzano la burocrazia professionale, quanto meno nella misura in cui il loro sistema tecnico è semplice; nelle aree che richiedono attrezzature più sofisticate, l'ospedale è spinto verso l'adozione di un'organizzazione ibrida che presenta le caratteristiche dell'ad hocrazia. Questa ten-

denza è peraltro attenuata dall'orientamento dominante dell'ospedale verso la sicurezza: soltanto ciò che è stato positivamente sperimentato può essere applicato sui pazienti normali. Gli istituti a cui i clienti affidano la propria vita hanno una naturale avversione verso le organizzazioni di tipo più organico quali per esempio l'ad hocrazia.

Nel mondo contemporaneo, gran parte del settore dei servizi applica in effetti programmi standard a problemi ben definiti e, di conseguenza, la burocrazia professionale tende a prevalere. Data l'enorme crescita che il settore dei servizi ha registrato negli ultimi decenni, la burocrazia professionale si è affermata per tanto come una delle configurazioni più importanti.

Fino a questo punto, i nostri esempi sono stati tratti dal settore dei servizi. Le burocrazie professionali, però, si riscontrano anche nella produzione industriale, particolarmente dove l'ambiente richiede un'attività che sia complessa ma stabile e dove il sistema tecnico non è sofisticato né caratterizzato da un alto grado di regolazione: è questo il caso dell'*impresa artigianale*, una variante importante della burocrazia professionale, che si fonda su artigiani specialisti che utilizzano strumenti relativamente semplici per produrre output standard. Il termine stesso *artigiano* evoca un tipo di professionista che apprende le capacità tradizionali attraverso un lungo apprendistato e che successivamente può applicarle senza essere soggetto alla supervisione diretta. Nelle imprese artigianali la struttura direzionale è tipicamente molto limitata: la tecnologia è assente e vi sono pochi manager molti dei quali, in ogni caso, lavorano a fianco degli artigiani.

La Rivoluzione industriale ha eliminato molti artigiani, razionalizzando il lavoro e determinando di conseguenza il passaggio del controllo dagli operai che eseguivano il lavoro agli analisti che lo progettavano. Le piccole imprese artigianali si sono trasformate in burocrazie meccaniche di grandi dimensioni. Tuttavia esistono ancora alcuni settori a carattere artigianale, per esempio la lavorazione del vetro artistico e delle ceramiche a mano, e la cucina gastronomica. In effetti, come indicano questi esempi, il termine *artigianale* è associato oggi con quello di arte funzionale, con la realizzazione cioè di oggetti a mano che svolgono una funzione ma che vengono acquistati per il loro valore estetico. L'evidenza suggerisce che una delle industrie più importanti, quella dell'edilizia, è rimasta in larga misura nella fase artigianale.

I mercati della burocrazia professionale sono spesso diversificati. Come è stato osservato in precedenza, queste configurazioni riuniscono spesso gruppi di professionisti di specialità diverse che servono clienti differenti: l'ospedale comprende ginecologi che prestano i propri servizi alle donne, pediatri che prestano i propri servizi ai bambini, e così via; l'università, a sua volta, comprende professori di filosofia per insegnare a coloro che sono interessati alla conoscenza astratta e professori di ingegneria per insegnare agli studenti che vogliono apprendere specifiche capacità di lavoro.

L'ipotesi 11 ci porterebbe a concludere che una tale diversità dei mercati favorisce l'uso del mercato come base per raggruppare i professionisti e, d'altra parte, abbiamo già riscontrato che ciò si verifica effettivamente anche se, come conseguenza delle modalità con le quali i servizi dei professionisti vengono selezionati, nelle burocrazie professionali la base di raggruppamento fondata sul mercato si dimostra equivalente a quella funzionale.

Talvolta i mercati delle burocrazie professionali sono diversificati sotto il profilo geografico, portando alla variante che chiamiamo *burocrazia professionale dispersa*. In questo contesto il problema di conservare la lealtà all'organizzazione risulta amplificato poiché i professionisti svolgono il loro lavoro autonomo in località remote, molto distanti dalla struttura direzionale. Le guardie forestali degli Stati Uniti, per esempio, sono disseminate su tutto il territorio nazionale come lo sono gli agenti della Cia e alcuni consulenti. Come conseguenza, l'azienda deve affidarsi in misura molto ampia alla formazione e all'indottrinamento e soprattutto al secondo: i dipendenti vengono selezionati in modo accurato e, prima di essere inviati in località lontane a svolgere il proprio lavoro, ricevono un'ampia formazione e vengono sottoposti a un profondo indottrinamento, spesso da parte dell'azienda stessa. Successivamente, essi vengono richiamati presso la sede centrale per ricevere ulteriori «dosi» di indottrinamento e vengono spesso fatti ruotare in mansioni e località diverse per garantirsi che la loro lealtà vada all'azienda e non all'area geografica in cui operano.

La burocrazia professionale si riscontra talvolta in forma ibrida. Nel nostro precedente esame degli ospedali, abbiamo fatto riferimento a una sua possibile combinazione con le caratteristiche dell'*adhocrazia*, un ibrido che possiamo chiamare *buro/adhocrazia professionale*.

Un altro ibrido — la *burocrazia professionale semplice* — si verifica quando professionisti con una specializzazione e una formazione elevate che impiegano capacità standard sono guidati, come nella struttura semplice, da un leader forte e talvolta anche autocratico. Consideriamo per esempio, l'orchestra sinfonica, a elevata specializzazione formata da musicisti che suonano repertori standard, e che alcuni hanno descritto come una dittatura del direttore. Nessuno però nega la necessità di una forte leadership fondata sulla supervisione diretta: dopo la rivoluzione, i russi sperimentarono un'orchestra senza direttore ma, pochi anni dopo soltanto, i conflitti fra i musicisti resero necessaria la reintroduzione di un leader.

Un'ultima annotazione riguarda gli effetti dei fattori situazionali rappresentati dal potere, in particolare la moda e l'influenza degli operatori. *Professionalismo* è oggi una parola molto diffusa fra tutti i tipi di specialisti. Di conseguenza, la burocrazia professionale è un'organizzazione molto di moda e per buoni motivi poiché, come abbiamo visto, è un'organizzazione piuttosto democratica. Pertanto è conveniente per ogni operatore rendere più professionale la sua mansione, migliorando le capacità richieste, impedendo agli analisti della tecnologia di razionalizzarle, creando associazioni che fissino standard generali per proteggere tali capacità. In questo modo può raggiungere quello che invece nella burocrazia meccanica gli sfugge sempre: il controllo sul suo lavoro e sulle decisioni che lo influenzano.

3. Alcuni problemi della burocrazia professionale

La burocrazia professionale è l'unica fra le cinque configurazioni che risponde a due dei bisogni principali dell'uomo moderno: la burocrazia professionale infatti è democratica, poiché attribuisce il potere direttamente ai suoi membri (quanto meno ai professionisti), e consente loro un'ampia autonomia, liberandoli anche dalla necessità di coordinarsi con i colleghi e quindi da tutte le pressioni e i giochi politici che una tale necessità comporta.

Il professionista ha così il meglio di due mondi: da un lato è inserito in un'organizzazione ma, dall'altro, è libero di servire i propri clienti come preferisce, vincolato soltanto dagli standard riconosciuti della sua professione. Di conseguenza, i professioni-

sti tendono a caratterizzarsi come persone responsabili e altamente motivate, impegnate nel loro lavoro e verso i clienti che servono. A differenza della burocrazia meccanica che le crea, la burocrazia professionale elimina le barriere fra l'operatore e il cliente permettendo l'instaurarsi di un rapporto personale: nella configurazione che stiamo esaminando il sistema tecnico e il sistema sociale possono funzionare in una completa armonia.

L'autonomia consente inoltre ai professionisti di perfezionare, liberi da ogni interferenza, le proprie capacità. Volta dopo volta essi ripetono gli stessi programmi complessi, riducendo continuamente l'incertezza finché i programmi diventano quasi perfetti, analogamente al vasaio della Provenza che dedicò tutta la sua vita a perfezionare la vernice che usava per i suoi vasi sempre identici. I processi mentali del professionista sono «convergenti» o, secondo il chirurgo vascolare Spencer, sviluppano un ragionamento deduttivo: egli cita, in proposito, l'appassionato di bridge che, dopo aver osservato durante un torneo di tre giorni il campione C. Goren, affermò: «Goren non ha fatto nulla che anch'io non potessi fare; egli però non ha commesso alcun errore» [Spencer 1976, 1181].

Questo commento coglie profondamente i sentimenti di sicurezza dei professionisti e dei loro clienti nella burocrazia professionale: il vasaio della Provenza non si aspettava molte sorprese quando apriva il forno e la stessa cosa si può ripetere per i pazienti che si distendono sul tavolo operatorio del dr. Spencer. Essi sanno che il programma è stato applicato un numero di volte così elevato, dal loro chirurgo ma anche dai molti altri chirurghi le cui esperienze sono state rese note nelle riviste specializzate, tanto da minimizzare la possibilità di errori. Gli ospedali non applicano nuovi programmi sui pazienti normali finché tali programmi non sono stati accuratamente sperimentati e approvati dalla professione. Di conseguenza, il cliente della burocrazia professionale trae soddisfazione sapendo che il professionista che lo serve può rifarsi a una vasta quantità di esperienze e di capacità, le applicherà seguendo una procedura perfezionata e non una procedura sperimentale ed è probabilmente molto motivato nell'eseguire una tale procedura.

Queste stesse caratteristiche di democrazia e di autonomia determinano i principali problemi della burocrazia professionale: non esiste in effetti alcun controllo del lavoro se si esclude quello esercitato dalla professione stessa e non è possibile intervenire

per correggere quelle deficienze che i professionisti stessi decidono di non considerare. Quelli che i professionisti tendono a non considerare sono gli importanti problemi di coordinamento, di discrezionalità e di innovazione che si manifestano nelle burocrazie professionali.

3.1. I problemi di coordinamento

Nel nucleo operativo della burocrazia professionale l'efficacia del coordinamento si fonda soltanto sul ricorso alla standardizzazione delle capacità: la supervisione diretta e il reciproco adattamento incontrano opposizione in quanto vengono considerati violazioni dirette dell'autonomia professionale, nel primo caso da parte di manager e nel secondo da parte di colleghi, mentre la standardizzazione dei processi di lavoro e degli output non è efficace data la natura complessa dei compiti e la scarsa definizione degli output. La standardizzazione delle capacità è però, nella migliore delle ipotesi, un meccanismo di coordinamento piuttosto blando, incapace di far fronte a molte delle necessità che sorgono nella burocrazia professionale.

Innanzitutto tutto vi è la necessità di realizzare il coordinamento fra i professionisti e lo staff di supporto. Il professionista risolve in modo semplice il problema dando degli ordini, ma questa soluzione fa confluire sull'addetto allo staff di supporto due sistemi di potere che spingono in direzioni diverse: il potere verticale dell'autorità di *line* e il potere orizzontale della competenza professionale.

Forse ancora più gravi sono i problemi di coordinamento fra i professionisti stessi. A differenza delle burocrazie meccaniche, le burocrazie professionali non sono entità integrate ma, piuttosto, insiemi di individui che si riuniscono per utilizzare risorse e servizi di supporto comuni e che per tutti gli altri aspetti desiderano invece poter lavorare da soli. Finché il processo di classificazione opera in modo efficace, questa indipendenza è possibile ma tale processo non è mai così perfetto da impedire che alcuni clienti cadano negli interstizi fra due programmi standard. Il mondo è un sistema interconnesso e la sua scomposizione, anche se necessaria per comprenderlo, ne provoca inevitabilmente una distorsione (sotto questo punto di vista anche questo libro non fa eccezione).

I bisogni che cadono al margine o che si sovrappongono a due classi tendono a essere artificialmente costretti in una classe o nell'altra. Nella medicina contemporanea, per esempio, il corpo umano è trattato più come un insieme di organi poco collegati corrispondenti alle diverse specialità che come un sistema integrato di parti interdipendenti. Per i pazienti la cui malattia corrisponde esattamente a una delle specialità non sorgono problemi di coordinamento; gli altri invece (e cioè per esempio il paziente i cui problemi si collocano fra la psichiatria e la medicina interna) si vedono obbligati a continui spostamenti alla ricerca del dipartimento giusto, un processo che richiede del tempo in una situazione in cui il tempo è un fattore critico.

Nelle università, il processo di classificazione può essere altrettanto artificioso, come nel caso del professore interessato alla struttura dei sistemi di produzione, argomento che cade fra i dipartimenti di ricerca operativa e il dipartimento di comportamento organizzativo, e a cui fu negata la nomina.

Il processo di classificazione rappresenta in effetti la causa di larga parte dei conflitti che si manifestano nella burocrazia professionale: molto sangue «politico» viene versato nella continua rivalutazione di contingenze, imperfettamente concepite, in termini di programmi, artificialmente differenziati.

3.2. I problemi di discrezionalità

Implicita nella progettazione della burocrazia professionale è l'ipotesi che il processo di classificazione porti a contenere tutta l'incertezza nelle mansioni dei singoli professionisti. Come abbiamo visto in precedenza, questa ipotesi si dimostra spesso sbagliata, con conseguenze negative sulla performance organizzativa. Tuttavia, anche quando è valida, sorgono dei problemi poiché porta a concentrare tutta la discrezionalità nelle mani dei singoli professionisti, le cui capacità complesse, per quanto standardizzate, implicano l'esercizio di un giudizio considerevole. Una tale discrezionalità forse è appropriata per i professionisti che siano competenti e coscienti ma, sfortunatamente, non tutti lo sono e per la burocrazia professionale non è facile risolvere i problemi derivanti da professionisti che sono incompetenti o poco coscienti.

Poiché non ci sono due professionisti che abbiano le stesse capacità, il cliente che è obbligato a operare la scelta, e a farlo senza

cognizione di causa dal momento che ha bisogno dell'aiuto del professionista proprio perché manca delle conoscenze specialistiche che per aiutarsi da solo, è esposto a una sorta di roulette russa, quasi in senso letterale nell'ambito della medicina dove una singola decisione può significare la vita o la morte. Tuttavia si può fare ben poco se si esclude l'utilizzo delle procedure migliori per operare la selezione fra coloro che chiedono di iscriversi alle scuole di formazione.

Fonte di problemi ancora maggiori è il professionista poco cosciente, il professionista che rifiuta cioè di aggiornare le proprie capacità dopo il conseguimento del diploma, che si preoccupa del guadagno più che dei clienti, o che diviene così innamorato delle proprie capacità da trascurare le necessità effettive dei suoi clienti. Quest'ultimo caso configura un'inversione mezzi-fini comune nella burocrazia professionale, inversione che è diversa da quella riscontrata nella burocrazia meccanica ma altrettanto grave.

Nel caso della burocrazia professionale il professionista confonde i bisogni del suo cliente con le capacità che può offrirgli, concentrandosi sul programma che predilige ed escludendo tutti gli altri, che conosce o preferisce di meno. Questo comportamento non dà luogo a problemi finché al professionista si rivolgono solo clienti che hanno bisogno proprio di quel programma; negli altri casi gli inconvenienti sono del tutto evidenti. Per esempio, ci sono psichiatri che pensano che tutti i pazienti, in verità tutte le persone, abbiano bisogno della psicanalisi; società di consulenza che realizzano lo stesso sistema di pianificazione per tutti i clienti, a prescindere dalla dinamicità degli ambienti specifici; docenti che utilizzano il metodo della lezione per classi di 500 o di 5 studenti; operatori sociali che vogliono dare il potere alle persone anche quando le persone non lo desiderano.

D'altra parte, affrontare e trattare questa inversione mezzi-fini è problematico data la difficoltà di misurare gli output del lavoro professionale: quando gli psichiatri non possono neppure definire i concetti di *guarigione* o *salute*, come possono dimostrare che per i pazienti affetti da psicosi maniaco-depressiva la psicanalisi è migliore della chemioterapia? Quando nessuno può misurare l'apprendimento di una classe, come si può dimostrare con affidabilità che le lezioni sono migliori o peggiori dei seminari o, al limite, dello studio a casa?

L'ovvia soluzione al problema della discrezionalità, e cioè la censura da parte delle associazioni professionali, viene raramente

usata proprio per questo motivo, e cioè per la difficoltà di misurare gli output. È noto, inoltre, che i professionisti sono molto riluttanti ad agire contro dei colleghi, per così dire a lavare i panni sporchi in pubblico: nei casi estremi lo fanno, ma tali casi sono relativamente rari e illuminano soltanto la punta di quell'iceberg che è formato da un utilizzo poco corretto della discrezionalità.

La discrezionalità permette ad alcuni professionisti di ignorare non solo i bisogni dei clienti ma anche quelli dell'azienda. Nelle burocrazie professionali, i professionisti non si considerano generalmente membri di un gruppo; per molti, al contrario, l'azienda è una circoscrizione secondaria, un posto conveniente dove applicare e utilizzare le proprie capacità. La loro lealtà va quindi alla professione e non al «luogo» dove viene praticata. Anche l'azienda, però, ha bisogno di lealtà: si tratti di supporto verso la strategia, o di partecipazione ai vari comitati, o di difesa nei confronti con le associazioni professionali. In generale, come abbiamo visto in precedenza, la cooperazione è cruciale per il funzionamento della struttura direzionale e, d'altra parte, i professionisti vi si oppongono decisamente: i professori detestano partecipare agli incontri sui programmi perché non vogliono dipendere gli uni dagli altri (forse si conoscono troppo bene!).

3.3. I problemi di innovazione

Nelle burocrazie professionali, anche l'innovazione non marginale o di rilevante contenuto dipende dalla cooperazione. Infatti, se i programmi esistenti possono essere perfezionati dai singoli specialisti, i programmi nuovi superano le specializzazioni esistenti — in sostanza implicano una ridefinizione delle categorie o classi — richiedendo quindi uno sforzo interdisciplinare. Di conseguenza, la riluttanza dei professionisti a lavorare in modo cooperativo si trasforma in problemi di innovazione.

Come la burocrazia meccanica, la burocrazia professionale è un'organizzazione rigida, molto adatta a realizzare i suoi output standard ma poco adatta a produrne di nuovi. Tutte le burocrazie rispondono ad ambienti stabili; si tratta di organizzazioni «di performance» progettate per perfezionare programmi a fronte di contingenze che possono essere previste e non di organizzazioni «per la soluzione di problemi» progettate per elaborare nuovi

programmi a fronte di bisogni che non sono mai stati affrontati in precedenza.

I problemi di innovazione nella burocrazia professionale derivano dal «pensiero convergente», dal ragionamento deduttivo dei professionisti che affrontano le situazioni specifiche in termini di concetti generali. Ciò significa che nella burocrazia professionale i problemi nuovi sono costretti nelle classificazioni o categorie vecchie. Il dottorando che vuole seguire un percorso interdisciplinare (perché, dopo tutto, il più elevato diploma universitario non dovrebbe favorire la produzione di nuova conoscenza?) alla fine deve «rientrare» nella vecchia struttura dipartimentale. Particolarmente efficace è la descrizione del ragionamento deduttivo fornita da Spencer [1976]: «Tutti i pazienti che manifestano complicazioni significative o che muoiono nei nostri tre ospedali [...] vengono segnalati a un ufficio centrale con un rapporto di una lunghezza compresa fra un terzo di pagina e una pagina intera che contiene la descrizione della sequenza di eventi»; da sei a otto di questi casi vengono discussi nelle riunioni settimanali di «mortalità-morbidità» della durata di un'ora, compresa la presentazione del medico curante e «domande e commenti» degli altri partecipanti [ibidem, 118]: una pagina «intera» e 10 minuti di discussione per casi che presentano «complicazioni significative» sono forse sufficienti per elencare i sintomi e classificarli ma certamente non lo sono per incominciare a pensare a soluzioni creative! Come dice Lucy a Charlie Brown un'opera d'arte non può essere realizzata in mezz'ora, ma richiede almeno 45 minuti!

Il fatto è che l'opera d'arte e la soluzione innovativa dei problemi richiedono il ragionamento *induttivo* e cioè l'inferenza da esperienze specifiche di nuovi programmi o concetti generali; si tratta quindi di un pensiero *divergente* che rompe con i vecchi standard o le vecchie routine piuttosto che cercare di perfezionarli. Ragionamento induttivo e pensiero divergente sfidano apertamente le caratteristiche della burocrazia professionale e le prestazioni per le quali è stata progettata.

Non dovrebbe quindi sorprendere che le burocrazie professionali e le associazioni professionali che ne controllano le procedure si dimostrino esitanti verso il cambiamento dei modi di procedere ben consolidati, connotandosi quindi come conservatrici. Quando un membro con caratteristiche imprenditoriali solleva la fiaccola dell'innovazione, ne derivano inevitabilmente grandi contrasti politici. Nella burocrazia meccanica, quando finalmente

riconoscono la necessità del cambiamento, i manager del vertice strategico sono in grado di imporlo; nella burocrazia professionale — data l'autonomia degli operatori e data la natura *bottom-up* del processo decisionale — e nelle associazioni professionali con le proprie specifiche procedure democratiche, invece, il potere di realizzare cambiamenti strategici è diffuso: tutti, e non soltanto pochi manager o i rappresentanti dei professionisti, debbono concordare e accettare il cambiamento. Di conseguenza, il cambiamento si verifica lentamente e con difficoltà, dopo molti intrighi politici e manovre accorte da parte dei professionisti-imprenditori e dei manager-imprenditori.

Finché l'ambiente rimane stabile, la burocrazia professionale non dà luogo a problemi, continuando a perfezionare le proprie capacità e il relativo sistema di classificazione; un ambiente dinamico obbliga però al cambiamento — nuove capacità, nuove classifiche, sforzi creativi e cooperativi da parte di gruppi multidisciplinari di professionisti — e ciò, come vedremo nel capitolo dodicesimo, richiede un'altra configurazione.

3.4. *Le risposte distanzionali*

Quali risposte suscitano i problemi di coordinamento, di discrezionalità e di innovazione? Generalmente gli esterni alla professione — clienti, manager non professionisti, membri della società nel suo complesso e i loro rappresentanti negli organi eletti — attribuiscono i problemi alla mancanza di controlli esterni sul professionista e sulla professione agendo quindi di conseguenza, e cioè cercando di realizzare il controllo dell'attività attraverso uno degli altri meccanismi di coordinamento. In modo specifico, essi tentano di utilizzare la supervisione diretta, la standardizzazione dei processi di lavoro o la standardizzazione degli output.

Il ricorso alla supervisione diretta comporta, tipicamente, l'inserimento di un livello intermedio di supervisione, di preferenza con una stretta «ampiezza del controllo», in linea con i principi classici sull'autorità, per controllare i professionisti. Un tale meccanismo può essere efficace nei casi di grave negligenza (il professore che non tiene un numero sufficiente di lezioni può essere rimproverato e alla fine forse anche licenziato) ma per chiunque, a meno che non si tratti di un altro professionista, è

difficile controllare attività professionali specifiche. Di conseguenza, il manager lontano dall'attività concreta e d'altra parte molto impegnato nella supervisione diretta può effettuare soltanto interventi fastidiosi, come nel caso di alcuni supervisori di distretto scolastico in Canada che, secondo le affermazioni di alcuni presidi, telefonavano il venerdì pomeriggio alle 16.59 per accertarsi che nessuno avesse anticipato il fine settimana. L'inserimento di livelli intermedi di supervisione deriva dall'ipotesi che l'attività professionale possa essere controllata, come ogni altra attività, in modo *top-down*, un'ipotesi che si è invece ripetutamente dimostrata sbagliata.

Analogamente e per le stesse ragioni (e cioè per la complessità dell'attività e per la vaghezza o indeterminatazza dei suoi output), le forme di standardizzazione diverse dalla standardizzazione della capacità, invece di consentire il controllo dell'attività professionale, spesso ostacolano e scoraggiano i professionisti: i processi complessi di lavoro, infatti, non possono essere formalizzati mediante regole e norme e gli output vaghi e indeterminati non possono essere standardizzati attraverso i sistemi di programmazione e di controllo se non con effetti fuorvianti. Programmando i comportamenti sbagliati e misurando gli output sbagliati, si obbligano i professionisti a giocare il gioco della burocrazia meccanica, e cioè a soddisfare gli standard invece di servire i clienti, riproponendo nuovamente l'inversione mezzi-fini.

Una vivida illustrazione della futilità dei tentativi di controllare un'attività di natura fondamentalmente professionale è offerta dalle osservazioni di un poliziotto sugli effetti che la fissazione di standard esercita sul suo lavoro:

Il capo dice «Per essere alla pari con gli altri distretti abbiamo bisogno di due arresti politici» e noi andiamo a caccia degli agitatori politici [...]. Tanti punti per una rapina, tanti punti per detenzione illegale di armi. Quando i poliziotti escono dalla stazione di polizia e vanno sulle strade mentre l'uomo armato è già rientrato nella sua abitazione, essi arresteranno una persona qualunque sapendo che non è quella che cercavano.

L'obiettivo dice «Arrestare due persone per detenzione illegale di armi». Il rapporto dirà «Quando siamo usciti, abbiamo visto questi due uomini che ci sono sembrati sospetti». I poliziotti si vedranno riconosciuto il punteggio anche se il tribunale dichiara il non luogo a procedere. Ciò che conta è l'arresto [Terkel 1972, 137 e 139-140].

Fenomeni simili si verificano quando i revisori cercano di controllare l'attività di consulenza nelle loro imprese — «l'obbe-

dienza è considerata un fine in sé perché il CPA come manager non è in grado di giudicare l'esperto diverso dal revisore in base alla conoscenza dell'esperto stesso» [Montagna 1968, 144], o, ancora, nei sistemi scolastici quando la tecnologia politica ritiene che sia possibile programmare l'attività dell'insegnante, come nel caso della Germania orientale dove, apparentemente, ogni giorno tutti i bambini aprono lo stesso libro alla stessa pagina: le necessità specifiche dei singoli studenti (di coloro che apprendono lentamente o rapidamente, degli studenti di provenienza rurale o urbana) come pure gli stili individuali degli insegnanti vengono subordinati alla precisione del sistema.

Il fatto è che i compiti complessi possono essere svolti in modo efficace solo se ne viene affidato il controllo a coloro che li eseguono. La società può dover controllare le spese complessive delle burocrazie professionali e può essere costretta a legiferare con riferimento ai comportamenti professionali più scorretti ma, in base all'ipotesi 14, un eccesso di controllo esterno sull'attività professionale provoca un accentramento e una formalizzazione dell'organizzazione, determinando uno spostamento dalla burocrazia professionale alla burocrazia meccanica. Il potere decisionale passa, infatti, dagli operatori ai manager, e agli analisti della tecnologia e con l'acqua sporca si butta anche il bambino. I controlli tecnologici non migliorano le attività di tipo professionale né sono in grado di distinguere fra comportamenti responsabili e comportamenti irresponsabili, ma li vincolano in eguale misura. Tali controlli possono naturalmente essere opportuni laddove i comportamenti responsabili sono rari ma, se questo non è il caso — ed è questa la circostanza più frequente — hanno solo l'effetto di scoraggiare la serietà professionale.

I controlli turbano anche la delicata relazione fra il professionista e il suo cliente, una relazione che si fonda sul libero contatto personale fra i due soggetti. Per esempio, Cizancas, un capo della polizia, osserva che l'agente di polizia al livello più basso della gerarchia di questa «struttura paramilitare» è particolarmente desideroso, a sua volta, di «sfogare la sua frustrazione su chi viola la legge» [Hatvany 1976, 73]. I controlli sottraggono la responsabilità per il servizio al professionista attribuendola alla struttura direzionale e ciò senza alcun vantaggio per il cliente. Infatti non è il ministero che insegna agli studenti, né il sistema scolastico o la singola scuola; ancora non è l'ospedale che cura il malato o la polizia che cattura i criminali; né infine è il servizio

di assistenza sociale che aiuta le famiglie in difficoltà; queste attività sono svolte invece da singoli professionisti. Se il professionista è incompetente, nessun piano o nessuna regola elaborati dalla tecnologia, né alcun ordine di un manager lo possono rendere competente; per contro, tali piani, regole e ordini possono ostacolare il professionista competente nel fornire il suo servizio in modo efficace.

Nella burocrazia meccanica, la razionalizzazione rende disponibili ai clienti output a basso costo; nel caso di attività professionali, la razionalizzazione comporta invece servizi inefficaci e impersonali.

I controlli esterni, inoltre, possono ridurre l'incentivo a perfezionarsi e a innovare, incentivo quest'ultimo che nella burocrazia professionale è, nella migliore delle ipotesi, debole. Perdendo il controllo sul proprio lavoro, i professionisti diventano passivi, come gli operatori della burocrazia meccanica. Quando vi è una spinta verso il controllo esterno, anche la posizione di professionista manager, che non è mai facile, diviene particolarmente difficile. Nel sistema scolastico, per esempio, l'autorità politica si rivolge al vertice strategico perché assicuri la realizzazione degli standard stabiliti e i professionisti, dal loro canto, si oppongono a tali standard: il vertice strategico si trova schiacciato fra l'autorità politica, e la sua tecnologia si trova schiacciato fra l'autonucleo operativo che della difesa della propria autonomia fa una questione di vita o di morte. In questo processo, nessuno ci guadagna.

Esistono soluzioni per una società che sia preoccupata delle burocrazie professionali che operano al suo interno? Il controllo finanziario e una legislazione che punisca i comportamenti professionali gravemente scorretti sono ovviamente necessari ma, al di là di questi interventi, ai professionisti deve essere concessa carta bianca senza alcuna responsabilità pubblica? Le soluzioni sono certamente disponibili, ma esse derivano dal riconoscimento della vera natura dell'attività professionale. Nella burocrazia professionale il cambiamento non scaturisce dall'annuncio di importanti riforme effettuato da un nuovo manager né da un intervento delle tecnologie dell'autorità politica volto ad assoggettare al proprio controllo i professionisti, ma piuttosto si manifesta gradualmente attraverso il lento processo di cambiamento dei professionisti stessi, modificando coloro che entrano nella professione, ciò che apprendono durante il periodo di formazione

(norme come pure capacità e conoscenze) e successivamente la loro disponibilità e volontà di aggiornare le proprie capacità.

Dove questi cambiamenti incontrano opposizione, la società può soltanto fare appello al senso di responsabilità dei professionisti verso il servizio del pubblico e, se questo appello non ha successo, esercitare pressioni sulle associazioni professionali piuttosto che sulle burocrazie professionali.

La soluzione divisionale

<u>Mecanismo principale di coordinamento:</u>	Standardizzazione degli output
<u>Parte fondamentale dell'organizzazione:</u>	Linea intermedia
<u>Parametri principali di progettazione organizzativa:</u>	Raggruppamento in base al mercato Sistema di controllo della performance Decentramento verticale limitato
<u>Fattori situazionali:</u>	Mercati (prodotti o servizi in particolare) diversificati Età elevata Grande dimensione Bisogno di potere dei managers della linea intermedia Di moda

Analogamente alla burocrazia professionale, la soluzione divisionale rappresenta non tanto un'organizzazione integrata quanto piuttosto un complesso di entità quasi-autonome riunite da una struttura direzionale centrale. Tuttavia, mentre nella burocrazia professionale tali entità quasi-autonome sono costituite da persone — i professionisti del nucleo operativo — nella soluzione divisionale sono formate da unità organizzative della linea intermedia, generalmente denominate *divisioni* e da una amministrazione centrale, la *direzione*; il flusso del potere, inoltre, non è *bottom-up* ma *top-down*.

La soluzione divisionale è particolarmente utilizzata nel settore privato delle economie industrializzate ma si riscontra anche in altri settori. Se, infatti, la grande maggioranza delle 500 imprese di «Fortune», le imprese americane di maggiori dimensioni, impiega l'organizzazione divisionale o una sua variante, ciò è vero anche per l'università multi-campus (cioè l'università con