

Henry Fayol: un grande capitano d'industria al servizio del management

(di Giuseppe Pompella - Ministero dell'Interno-Dipartimento per le Politiche del Personale e per le Risorse Strumentali e Finanziarie - Ufficio VII - Innovazione Organizzativa - Roma).

a) Note biografiche

Nei primi decenni del 900, in cui il taylorismo e il fordismo divenivano accreditati metodi di management, un dirigente d'industria francese, Henry Fayol (1841-1925), diveniva un altro importante personaggio nella panoramica degli studiosi che si erano impegnati nella ricerca delle metodologie di gestione aziendale più efficaci.

Se Taylor si interessa prevalentemente della funzione produttiva e dell'organizzazione del lavoro di officina, Fayol elabora una *teoria generale dell'amministrazione aziendale*, che si basa sulla sua esperienza alla guida di un'impresa mineraria e metallurgica francese operante nelle miniere di carbon fossile di Commentry.

Nel 1800 in Francia esistevano due filoni di scuole di eccellenza: le "Grand Ecoles" che preparavano i quadri direttivi della pubblica amministrazione e le "Ecoles de Mines" che preparavano i tecnici e i manager destinati alla gestione delle attività minerarie. Fayol, ingegnere minerario uscito dalle seconde, comincia a lavorare all'età di 19 anni; nel 1866 diventa amministratore delegato e in questa veste, attraverso una politica di fusioni e acquisizioni, ingrandisce l'azienda, che diventa la *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, arrivando a contare più di 1000 dipendenti. Nel 1888 viene nominato direttore generale, carica che ricopre per 30 anni, fino al pensionamento, avvenuto nel 1918.

Fayol aveva settantacinque anni, nel 1916, quando venne pubblicata la sua opera più importante, considerata uno dei classici della letteratura del management "*Administration Industrielle et Générale*", all'incirca nel stesso periodo in cui Taylor pubblicava "*The Principles of Scientific Management*".

Le definizioni che questo autore ha dato del contenuto della funzione amministrativa sono state considerate per lungo tempo principi fondamentali di direzione aziendale e questo spiega l'influenza che la sua teoria ha esercitato negli anni sia tra gli studiosi di management che tra i manager veri e propri.

b) La teoria della direzione amministrativa

Il punto di partenza dell'analisi organizzativa aziendale di Fayol è l'individuazione delle funzioni fondamentali che qualunque azienda deve realizzare per poter sopravvivere, indipendentemente dalla sua dimensione e dalla natura dell'attività svolta. Egli considerava, infatti, che si potessero applicare gli stessi principi di management a qualunque azienda, di qualunque grandezza e di qualunque attività – industriale, commerciale, governativa, politica o anche religiosa.

Fayol individua cinque funzioni fondamentali la cui realizzazione dovrebbe permettere di raggiungere organicamente gli obiettivi aziendali: tecnica (produzione, fabbricazione, trasformazione); commerciale (acquisti, vendite, scambi); sicurezza (protezione dei beni e delle persone); contabilità (inventari, bilanci, costi, statistiche); direttiva (programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo).

La realizzazione di tali funzioni esige la disponibilità di specifiche capacità direzionali, basate su un insieme di qualità e di conoscenze (qualità fisiche, intellettuali, morali, cultura generale, conoscenze speciali, esperienze).

Fayol, a differenza di Taylor che ipotizzava una netta separazione tra attività esecutiva e direzionale, sostiene la necessità di un minimo di polivalenza funzionale delle capacità delle risorse umane nelle imprese.

Il direttore generale avrà, pertanto, oltre a spiccate capacità direttive, anche un minimo di capacità tecniche, commerciali, contabili, etc., mentre l'operaio, oltre ad accentuate capacità tecniche, dovrà possedere anche un minimo di capacità organizzative, di sicurezza e di rilevazione dati. A mano a mano che l'azienda cresce di dimensioni, si verifica una evoluzione nella combinazione delle capacità necessarie, nel senso di una maggiore incidenza delle capacità direttive.

Fayol, dopo aver analizzato le funzioni fondamentali, procede all'esame delle esigenze di professionalità delle imprese, sostenendo la necessità di sviluppare maggiormente le capacità direttive, non solo all'interno dell'azienda, ma anche nelle

scuole, convinto che le capacità direzionali sono acquisibili, oltre che con l'esperienza, anche con l'insegnamento. Ciò è reso però difficoltoso dalla mancanza di una dottrina sistematica sul processo direttivo.

Fayol si sforza, quindi, di delineare un insieme di principi e di elementi che possano contribuire alla costruzione di una teoria generale della direzione, partendo dal presupposto che le capacità direzionali possono essere apprese e approfondite attraverso l'insegnamento, se esiste una disciplina che raccoglie organicamente le conoscenze sul processo direzionale.

Fayol concepisce dunque una teoria che prevede cinque funzioni chiave del management industriale. Queste cinque funzioni sono:

- *prevedere e pianificare* – cioè “nello stesso tempo prevedere il futuro e prepararlo; prevedere è già agire”;
- *organizzare* – “organizzare un'azienda vuol dire munirla di tutto ciò che serve al suo funzionamento: materiali, strumenti, capitali, personale”;
- *comandare* – cioè “trarre il maggior profitto possibile dagli elementi che compongono l'azienda e nel suo interesse”.
- *coordinare* “vuol dire mettere armonia in tutte le azioni di un'azienda in modo da facilitarne funzionamento e successo”;
- infine *controllare* – “verificare se tutto scorre conformemente al programma adottato, agli ordini dati e ai principi ammessi”.

Secondo questi principi un'azienda prima di tutto elabora un piano strategico e definisce i suoi obiettivi, organizza una struttura adatta alla realizzazione dei piani, progredisce grazie al controllo dell'attività tra dirigente e manodopera, armonizza il lavoro dei diversi reparti grazie al coordinamento realizzato dalla direzione e, infine, fa controllare l'efficienza dei suoi impiegati, preferibilmente attraverso servizi “di stato maggiore” indipendenti, distinti dai reparti funzionali.

c) I quattordici *Principi Generali di Amministrazione*

L'esperienza gestionale che Fayol matura nella posizione di direttore generale del grande complesso minerario di Commentry lo portano ad approfondire i problemi organizzativi e direzionali secondo una concezione organicistica dell'azienda. Sulla base di tale esperienza sul campo, appunto, egli elabora i quattordici *Principi Generali di Amministrazione*:

- La divisione del lavoro, che nasce dall'esigenza di ottimizzare l'utilizzazione delle limitate capacità dell'uomo ed ha come conseguenza la specializzazione delle funzioni e la separazione dei poteri. *"La divisione del lavoro ha lo scopo di arrivare a produrre di più e meglio con il medesimo sforzo"*.
- L'autorità, statutaria e personale, accompagnata dalle corrispondenti responsabilità. *"Nonostante ciò la responsabilità generalmente è temuta mentre l'autorità è ricercata. La paura delle responsabilità paralizza molte iniziative e annulla molte qualità. Un buon capo deve avere e spandere intorno a sé il coraggio di prendere delle responsabilità"*.
- La disciplina, cioè *"essenzialmente l'obbedienza, l'assiduità, l'attività, il contegno, i segni esteriori di rispetto realizzati in conformità alle convenzioni stabilite tra l'azienda e i suoi elementi"*.
- L'unità di comando: ogni impiegato deve riconoscere un solo capo. *"In tutte le associazioni umane, nell'industria, nel commercio, nell'esercito, in famiglia, nello Stato, la dualità di comando è una fonte inesauribile di conflitti ..."*.
- L'unità di direzione: *"Un solo capo e un solo programma per un insieme di operazioni con lo stesso obiettivo. È la condizione necessaria all'unità d'azione, alla coordinazione delle forze, alla convergenza degli sforzi"*.
- La subordinazione dell'interesse individuale all'interesse generale, che deve conciliare quando necessario gli interessi in contraddizione tra di loro: *"E' una delle grandi difficoltà del governare"*. I mezzi che consentono di realizzare questo obiettivo sono: la fermezza e il buon esempio mostrati dai superiori, la maggiore equità possibile degli accordi che legano l'organizzazione ai suoi impiegati, la costante supervisione del funzionamento dell'azienda da parte del dirigente.
- La giusta remunerazione dello sforzo. *"Tutti i sistemi retributivi che possono migliorare il valore e la condizione del personale, stimolare lo zelo degli operatori di ogni grado, devono essere oggetto di una continua attenzione da parte dei capi"*. I vari sistemi retributivi conosciuti: a giornata, a cottimo, ad economia, possono essere variamente combinati per ottenere la forma più adatta alle specifiche esigenze dell'azienda e dei lavoratori.
- Il grado di centralizzazione o decentralizzazione, scelta effettuata in funzione delle condizioni di attività e qualità del personale. *"Trovare la misura che dia il migliore rendimento complessivo, questo è il problema della centralizzazione e della decentralizzazione. Tutto ciò che aumenta l'importanza del ruolo dei subordinati è decentralizzazione; tutto ciò che diminuisce l'importanza di tale"*

- ruolo è centralizzazione*". Si tratta di trovare un giusto equilibrio, per ogni organizzazione, tra la tendenza alla decentralizzazione e la tendenza contraria.
- La catena gerarchica (o principio di amministrazione gerarchica); cammino *"imposto dalla necessità di una trasmissione assicurata e al tempo stesso dall'unità del comando. Ma non è sempre il più rapido ... E' un errore allontanarsi dalla via gerarchica senza che ve ne sia la necessità; ed è ancora peggio seguirla quando ne deve scaturire un danno per l'azienda ... quando un operatore si trova a dover scegliere tra i due percorsi e gli è impossibile avere il parere del suo capo, deve avere abbastanza coraggio e sentirsi abbastanza libero di adottare quello imposto dall'interesse generale"*.
 - L'ordine, materiale e sociale: *"L'ordine sociale esige una perfetta conoscenza dei bisogni e delle risorse sociali dell'azienda e un equilibrio costante tra questi bisogni e queste risorse"*.
 - L'equità nel modo di trattare i dipendenti: *"Il capo dell'azienda ... deve sforzarsi di far penetrare il sentimento di equità a tutti i livelli della gerarchia"*.
 - La stabilità del personale: *"In generale il personale dirigente delle aziende prospere è stabile; quello delle aziende deboli è instabile. L'instabilità è al tempo stesso causa e conseguenza delle cattive procedure ... Nonostante ciò, i cambiamenti di personale sono inevitabili ... la stabilità è dunque anche una questione di misura"*.
 - L'iniziativa: *"Concepire un piano e assicurarne la riuscita è una delle più vive soddisfazioni che l'uomo intelligente possa provare; è anche uno dei più potenti stimolanti dell'attività umana ... l'iniziativa di tutti, che viene ad aggiungersi a quella del capo e, se necessario, a sostituirla, è una grande forza per le aziende ... Occorre che il capo sappia fare qualche sacrificio di amor proprio per dare soddisfazioni di questo tipo ai suoi subordinati"*.
 - Il senso dello spirito di corpo (cioè spirito aziendale) è essenziale alla direzione per rinforzare il morale della sua manodopera. *"Occorre, dice Fayol, un vero talento per coordinare gli sforzi, stimolare lo zelo, utilizzare le facoltà di tutti e ricompensare il merito di ciascuno senza risvegliare suscettibilità gelose e senza turbare l'armonia delle relazioni"*.

Concludiamo questo paragrafo ancora con le parole di Fayol, a sintesi di alcuni aspetti enucleabili dai suoi principi. Scrive il nostro autore:

<<la capacità essenziale dei capi di alto livello è quella direttiva, la capacità essenziale dei quadri intermedi è la professionalità. Lo scopo della suddivisione del lavoro è produrre di più e meglio col

medesimo sforzo. In genere si teme la responsabilità quanto si cerca l'autorità. Un leader capace dovrebbe possedere e infondere in coloro che gli stanno accanto il coraggio di assumersi responsabilità. Quando c'è una carenza evidente di disciplina o quando i rapporti fra superiori e dipendenti lasciano molto a desiderare, la causa della disfunzione è da ricercarsi soprattutto nell'inefficienza dei leader>>.

d) “Governare è programmare”

Fayol approfondisce, successivamente, le varie fasi del processo direttivo. Il dirigente è colui che pianifica, organizza, comanda, coordina e controlla. I cinque concetti utilizzati nella definizione hanno un diverso grado di intensità a seconda del livello gerarchico del dirigente. L'alta dirigenza pianifica, organizza e comanda, è maggiormente coinvolta nella gestione di lungo periodo, mentre la bassa dirigenza comanda, coordina e controlla, con il maggior tempo impiegato nella gestione giornaliera.

Le capacità direttive, presupposto indispensabile per l'esercizio della funzione direttiva di amministrazione, devono essere presenti a tutti i livelli organizzativi aziendali. Le abilità direttive saranno, però, più estese ai livelli gerarchici superiori e prevarranno rispetto ad altre abilità specialistiche-operative, quali le abilità tecniche, commerciali, finanziarie, di sicurezza e contabili. Gli addetti a mansioni esecutive dovranno dunque possedere massime abilità operative, massima specializzazione e qualificazione professionale e minime capacità direzionali. La massima capacità direzionale dovrà invece ricercarsi via via che si sale dai livelli inferiori a quelli superiori della gerarchia aziendale e le capacità amministrativo-direzionali sono molto più importanti in caso di elevate dimensioni dell'azienda, quando, cioè, sono richieste complesse esigenze organizzative.

Vediamo ora più da vicino le cinque funzioni manageriali comprese nella definizione di dirigente.

Fayol è il primo teorico a descrivere il management come un processo dall'alto in basso basato sulla pianificazione e l'organizzazione delle risorse.

Scriveva Fayol: <<governare è programmare>>. Questa massima dà un'idea dell'importanza che egli attribuisce alla programmazione, che è l'attività decisionale per eccellenza. La pianificazione consiste nel determinare gli obiettivi ed i contenuti di massima dell'attività dell'unità di cui il manager è responsabile. Essa deve

permettere un uso ottimale ed efficiente delle risorse e il piano, per avere successo, deve essere flessibile, continuo, rilevante e accurato; deve inoltre stabilire le priorità e produrre idee creative.

Per Fayol, la programmazione ha una infinità di occasioni e di modi di essere: la sua principale manifestazione, il suo segno tangibile, è il *programma d'azione*, la cui predisposizione è una delle operazioni fra le più importanti e le più difficili per qualsiasi impresa. Essa investe tutti i servizi e tutte le funzioni e particolarmente la funzione direttiva.

Il programma d'azione è, nello stesso tempo, *“il risultato che si vuol raggiungere, la linea di condotta da seguire, gli stadi da attraversare, i mezzi da impiegare; è una specie di quadro su cui gli avvenimenti prossimi sono raffigurati con una certa precisione, mentre gli avvenimenti lontani appaiono sfumati; è l'andamento dell'azienda previsto e preparato per un certo tempo”*.

Dell'organizzazione, Fayol approfondisce gli aspetti strutturali e delinea il modello di struttura organizzativa *line and staff* che costituisce ancora oggi un modello di riferimento largamente seguito.

Fayol critica il modello di management funzionale teorizzato da Taylor, fondato su di una molteplicità di comando e sulla accentuata separazione delle attività decisionali da quelle operative, e se ne discosta, sostenendo la superiorità di un ordinamento gerarchico fondato sull'unità di comando. Commentando la struttura funzionale di Taylor, afferma: *<<essa si basa su due principi: a) la necessità di affiancare ai capi reparto ed al capo officina uno stato maggiore; b) la negazione del principio dell'unità di comando. Tanto il primo mi sembra buono, tanto il secondo mi sembra falso e pericoloso>>*.

Egli privilegia, dunque, la struttura organizzativa di tipo gerarchico, e pur considerando necessaria la specializzazione in azienda, sostiene l'opportunità di ricorrere ad *organi di staff* da inserire stabilmente nella struttura organizzativa d'azienda, in modo che possano essere di aiuto al responsabile nel lavoro corrente e possano inoltre fungere da momenti di coordinamento, di controllo, di studio, di elaborazione e di ricerca.

Si presentano dunque due tipi di organi aziendali: gli *organi di linea o di linea* e gli *organi di staff o di stato maggiore*. I primi, articolati in modo strettamente gerarchico, hanno l'autorità e la responsabilità di esigere determinati comportamenti dai propri subordinati, configurandosi così come soggetti direttamente coinvolti nel conseguimento degli obiettivi aziendali. I secondi si configurano, invece, come gli specialisti che prestano assistenza, consulenza e servizi

alla linea, cioè agli organi operativi di esecuzione e di direzione. Lo *staff*, dunque, è collegato alle altre funzioni aziendali da relazioni funzionali e non gerarchiche.

Il comando ha lo scopo di far funzionare il corpo sociale dell'azienda. L'attitudine al comando si basa su alcune qualità personali e sulla conoscenza approfondita dei principi generali di direzione.

Il capo che esercita il comando deve avere una conoscenza approfondita del personale da gestire, deve eliminare con coraggio e abilità gli incapaci, anche attraverso promozioni onorifiche e compensi pecuniari, deve evitare di farsi assorbire dai dettagli e deve coinvolgere i propri collaboratori nelle riunioni decisionali allo scopo di assicurare l'unità di direzione.

Il coordinamento è il processo di armonizzazione di tutte le attività di un'impresa; esso viene realizzato per facilitare la gestione ed il raggiungimento degli obiettivi.

Gli strumenti di coordinamento, ai quali Fayol fa riferimento con insistenza, sono le riunioni settimanali e gli agenti di collegamento.

Il controllo, infine, consiste nel verificare se tutto procede in conformità al programma adottato, agli ordini impartiti ed ai principi stabiliti. Esso riguarda tutte le funzioni aziendali e deve essere svolto con competenza ed imparzialità.

e) Conclusioni

Fayol ha integrato i contributi di Taylor sul lavoro esecutivo, attraverso l'analisi del processo direttivo e lo studio delle funzioni organizzative essenziali dell'impresa, contribuendo alla formulazione di principi generali che hanno costituito per decenni la dottrina organizzativa sulla base della quale sono state progettate e gestite le strutture organizzative di gran parte delle imprese dei paesi industrializzati.

Le sue idee si rivelano molto in anticipo sul suo tempo. Tuttavia, se Igor Ansoff riconosce, in *Corporate Strategy* (1965) che Fayol "ha anticipato in modo inventivo e giudizioso la maggior parte delle analisi più recenti sulla moderna pratica del management", Peter Drucker, dal canto suo, in *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974) critica l'applicazione di questo approccio funzionale ad aziende più importanti e più complesse di quelle che Fayol conosceva e amministrava.

Per altri studiosi, Fayol pur avendo, con i suoi principi, non poco contribuito alla creazione di una sistematica dell'organizzazione, ha tuttavia trascurato di

approfondire i fenomeni psicologici del comportamento organizzativo e l'influenza dell'ambiente e della tecnologia sulle strutture organizzative.

Quel che è certo è che il filone di studi iniziato da Fayol ha avuto il merito di rompere l'egemonia di un quadro esclusivamente giuridico della trattazione scientifica dell'amministrazione. A lungo la situazione, non solo in Francia ma anche in altri paesi, era stata caratterizzata dal netto predominio degli studi di diritto amministrativo e la stessa formazione professionale dei funzionari statali era orientata in senso prevalentemente giuridico. Tutto ciò aveva impedito un reale sviluppo di una scienza dell'amministrazione non giuridica o non meramente giuridica. La pubblicazione, nel 1916, della teoria della *Administration industrielle et générale* di Fayol (più tardi sviluppata fino a diventare una teoria generale del management), condusse, non solo in Francia ma ben presto anche negli Stati Uniti, a fondare una teoria dell'organizzazione non vincolata alla scienza giuridica e rivolta alla prassi.

Fonti principali consultate:

Franco Fontana, *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999.

Carol Kennedy, *Toutes les théories du management*, Maxima Editeur, 1993.

Luisa Macciocca Massimo - Raffaele Massimo, *Gestione e valorizzazione delle risorse umane*, Maggioli Editore, 2009.

Siti web ed altri libri di management hanno fornito informazioni in modo meno rilevante