

I nostri amici ci hanno sconsigliato di scrivere un libro che avesse la parola *burocrazia* nel titolo. Chi mai vorrebbe leggerlo? E chi sarebbe disposto ad ammettere di far parte di una burocrazia? Anche se tantissimi fra noi lavorano in una burocrazia o accanto a essa, la vediamo come qualcosa da sopportare, non da amare. Per quanto imperfette, però, le burocrazie sono importanti e fortemente rilevanti. L'economista Anthony Downs apriva il suo famoso libro del 1967 su questo argomento, *Inside Bureaucracy*, con un'osservazione che vale ancora oggi.

È ironico che burocrazia sia principalmente un termine dispregiativo. In realtà, si tratta di una delle istituzioni più importanti in ogni nazione del mondo. Non solo le burocrazie forniscono un impiego a una parte molto significativa della popolazione mondiale, ma prendono anche decisioni fondamentali che plasmano la vita economica, educativa, politica, sociale, morale e addirittura religiosa di quasi tutte le persone sulla terra.

Cominciamo con gli elementi di base. Che cosa definisce una burocrazia? In breve, una burocrazia è un'organizzazione di dimensioni considerevoli (governo, impresa o non profit) con gerarchia, regole, processi e potere. Pubbliche o private che siano, le burocrazie sono caratterizzate da “complessità, divisione del lavoro, permanenza, gestione professionale, coordinamento e controllo gerarchici, catena di comando ben definita e autorità legale”. Vi suona familiare?

Max Weber, sociologo tedesco e teorico della burocrazia (sì, è proprio così) osservava che le burocrazie si “contraddistinguono per competenza specializzata, certezza, continuità e unità”. Ancora Weber:

Nella forma pura dell'organizzazione burocratica dominano regole e procedure universalizzate, che rendono irrilevante lo status o le connessioni personali. In questa forma, la burocrazia è l'epitome di standard

universalizzati in base ai quali casi simili sono trattati in modo simile, come codificato da leggi e norme, e in base ai quali i gusti individuali e la discrezionalità dell'amministratore sono vincolati da regole procedurali ben definite.

La maggior parte delle persone si concentra sui problemi da superare in una burocrazia (lo facciamo anche noi in questo libro, presentando tattiche sia per fare leva sulle regole esistenti, sia per riformarle), poche invece si concentrano sui benefici che offrono la stabilità e la continuità di una burocrazia. Le strutture burocratiche sono resistenti al cambiamento, in bene (facendo resistenza alla corruzione esterna o a leader autoritari) e in male (non riuscendo ad adattarsi abbastanza rapidamente per soddisfare i bisogni di clienti e dipendenti). Questa coerenza può essere di conforto per collaboratori, stakeholder e anche per alcuni clienti. Anche noi riconosciamo il valore della stabilità, ma vediamo in tutto il mondo burocrazie che hanno disperatamente bisogno di adattarsi e trasformarsi, per avere successo nel mercato o per realizzare le loro importanti vocazioni. Nell'intervenire sulla vostra burocrazia per produrre un cambiamento, dovete tenere ben presente che la stabilità e la continuità spesso sono viste da molti come una caratteristica positiva, non come un difetto.

Le burocrazie possono essere più efficaci di quello che si pensa. In un articolo per la *Harvard Business Review*, Amy C. Edmonson e Ranjay Gulati sostengono che le burocrazie hanno dei vantaggi: "La burocrazia, caratterizzata da funzioni specializzate, regole stabili e da una gerarchia di autorità, si è fatta una cattiva nomea: quando è ben progettata, eccelle nel garantire affidabilità, efficienza, coerenza ed equità". Probabilmente date per scontato che la vostra posta venga consegnata, che un Big Mac abbia lo stesso gusto dovunque lo ordinate, che Google Search dia risultati all'istante: tutti questi servizi e prodotti, però, hanno alle spalle qualche livello di sistemi burocratici.

Le burocrazie sono ovunque intorno a noi. Se lavorate in un'organizzazione, quali che siano le sue dimensioni, come collaboratori, consulenti o volontari, operate, almeno in una certa misura, all'interno di una burocrazia. Anche le startup più flessibili e innovative alla fine crescendo diventano burocrazie. Se siete liberi professionisti o lavorate in una piccola impresa, probabilmente avete clienti o fornitori che sono burocrazie. E probabilmente agite all'interno o a fianco di sistemi burocratici nella vita personale, che siano associazioni di genitori e insegnanti, consigli scolastici, associazioni di proprietari di case o amministrazioni locali che controllano i piani urbanistici e stabiliscono quanto possa crescere l'erba nel vostro giardino.

Probabilmente vi lamentate di gerarchie, regole e processi. Ma, se le burocrazie sono così terribili, perché sono così diffuse? Vale la pena di pensare quale potrebbe essere l'alternativa. Senza regole e senza specializzazione, in un'organizzazione di qualsiasi dimensione, come potrebbero essere prese decisioni eque? Come verrebbero assegnate le risorse? Come si otterrebbero dei risultati?

Regole e processi consentono alle organizzazioni di crescere. Se avete mai lavorato in un'azienda dalla crescita rapida, saprete quanto sia necessario creare processi standardizzati. Quello che poteva funzionare ad hoc quando servivate un piccolo numero di utenti deve essere codificato e diventare un processo standard quando i clienti diventano centinaia o migliaia. Quando un'organizzazione cresce, definire ruoli specializzati e standardizzare il loro lavoro diventa più importante.

Come dice l'amico Rohan Bhoje, cofondatore di Nava, quando si ha di fronte una burocrazia, il primo istinto può essere quello di "ridurre la burocrazia" o di "eliminare processi o gerarchia", ma un'organizzazione abbastanza grande avrà sempre una struttura. La sfida è costruire una struttura che produca in modo coerente, nel maggior numero dei casi, gli esiti che si vogliono, accettando o riducendo al minimo i compromessi. Le burocrazie, con tutte le loro varianti, non scompariranno.

Che la vostra burocrazia sia stata creata di recente o esista da secoli, ogni regola e ogni processo sono stati creati per un motivo. Le persone hanno riflettuto sul problema e hanno deciso che la regola che oggi vi fa soffrire aveva un senso. È facile dare per scontato che la persona che aveva creato il processo che oggi non funziona bene fosse stupida o non fosse abbastanza lungimirante: in realtà, è probabile che abbia preso la decisione migliore che poteva prendere a quel tempo. (Anche voi avreste magari deciso nello stesso modo.) Se non state abbastanza attenti, la vostra soluzione innovativa di oggi può diventare l'incubo burocratico di domani.

A Omar Bradley, generale ai tempi della Seconda guerra mondiale, è spesso attribuita una massima: "I dilettanti parlano di strategia. I professionisti parlano di logistica". In altre parole, il *come* conta. Lo stesso vale se si vuole avere un impatto dentro, a fianco o contro una burocrazia. Speriamo che i nostri suggerimenti su *come* fare hacking su una burocrazia (non importa che sia la vostra azienda, la scuola, un'associazione di comunità, un luogo di culto o l'amministrazione locale) vi dia i mezzi e il potere di fare grandi cose.